

**PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF, MOTIVASI,
DAN BUDAYA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN
DENGAN KINERJA ORGANISASI
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA)**

TESIS

**Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Akuntansi
Universitas Diponegoro
untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



**Diajukan Oleh :
Nama : Triyono Budiwibowo
NIM : C4 C000371**

**Kepada
Program Studi Magister Akuntansi
Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
2003**



SERTIFIKAT

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, Mei 2003

Triyono Budiwibowo

Tesis Berjudul
**PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF, MOTIVASI,
DAN BUDAYA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN
DENGAN KINERJA ORGANISASI**
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA)

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh
Triyono Budiwibowo
Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
pada Tanggal 21 Agustus 2003 dan
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat untuk Diterima

Pembimbing Utama/ Ketua

Pembimbing/ Anggota




(Drs. L. Suryanto, MM)

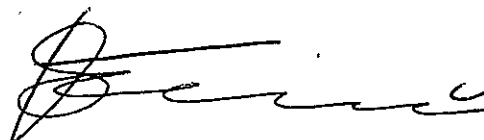


(Dr. Jaka Isgiyarta, Msi, Ak)

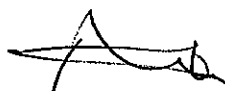
Tim Penguji



(Drs. Tarmizi Achmad, MBA, Ak)



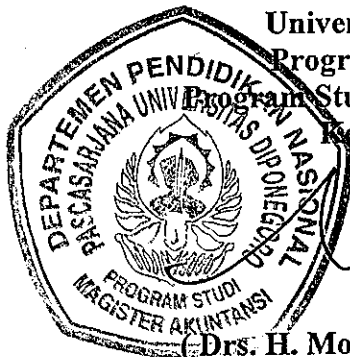
(Dr. Noor Hamid Ustadi, Msi, Ak)



(Drs. Raharja, Msi, Ak)

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	0245/1/024/04
Tgl.	12 Feb 2004

Semarang, 21 Agustus 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Akuntansi
Ketua Program



(Drs. H. Mohamad Nasir, Msi, Ak)

*Ya Allah Sungguhlah Kumerasa Tak Pantas Memasuki Pintu SurgaMu,
namun Ya Allah, Sungguhlah Ku Takuasa Pula Berada dalam Panasnya
Pintu NerakaMu, maka Ya Allah Berikanlah Kepadaku
Kemampuan untuk Bertobat Dan Tetap selalu Berada di Jalan Lurusmu*

Kupersersembahkan Karyaku ini untuk :

- ✓ *Kedua Orangtuaku*
- ✓ *Saudara-saudaraku*
- ✓ *Seseorang yang mendampingiku kelak*

Abstraksi

Penelitian ini merupakan replikasi dan perluasan dari penelitian Jangwoo Lee dan Miller (1999), perluasannya adalah menambah variabel motivasi sebagai variabel antara dan penambahan variabel budaya. Tujuan penelitian untuk membuktikan variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara *organization's commitment to employees* (OCE) dengan kinerja perusahaan. Sementara variabel *dedicated positioning strategy* dan budaya kerja memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Sedangkan variabel *uncertainty* berfungsi sebagai variabel pengendali (*control variable*) ditengarai mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pendekatan SEM dengan *Multigroup Analysis* digunakan untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effects* dari variabel budaya kerja dan *dedicated positioning strategy*. Hasil penelitian bahwa OCE mempengaruhi motivasi, dimana pada gilirannya motivasi mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Hal ini berarti dengan menggunakan penambahan variabel mediasi motivasi kerja pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Pendekatan SEM dengan *Multigroup Analysis* menunjukkan adanya *moderating effect* dari *dedicated positioning strategy* terhadap hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Untuk kelompok sampel yang condong menerapkan strategi differensiasi, motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan untuk kelompok sampel yang berorientasi condong pada strategi *cost leadership*, motivasi kerja berdampak positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelompok sampel yang cenderung memiliki budaya kerja yang kuat, motivasi kerja berdampak positif dan signifikan, terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa OCE dengan strategi differensiasi dan budaya yang kuat secara tidak langsung akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja.

Key word: Organisation Commitment to Employee (OCE), Strategi Kompetitif, Motivasi Kerja, Budaya dan Kinerja

Abstract

The research is a replication and extension of Jangwoo Lee dan Dany Miller (1999) research, by adding work motivation as moderating variable and culture variable. The aim is prove that work variable mediate the relation between organization's comitmen to employess (OCE) and organizational performance. Besides, uncertainty variable work as control variable noted affecting organization performance.

This research uses SEM approach with Multigroup analysis to detect and evaluate moderating effects of work culture variable and dedicated positionong strategy. Result show that OCE affected motivation which in turn affected positively and significantly performance. This means that by adding work motivation as mediating variable will enhance organization performance.

SEM approach with Multigroup Analysis shows a moderating effect of dedicated positioning strategy on relationship between work motivation and organization performance. For sampling group that tends to adopt differentiation strategy, work motivation had positif and significant effect on performance. While for sampling group tends to use cost leadership, work motivation had positive and signifikan effect on performance. Result of this research also reveal tahat sampling group, that tends to have firmed work culture, work motivation had positive and significant effect on organization performance. This condition explains that OCE wih differentiation strategy and firmed work culture has big contributon inderecty to organizational performance through work motivation.

Key word: Organization's Comitment to Employees (OCE), Competitif Strategy, Work Motivation, Culture, and Organization Performance

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi di Universitas Diponegoro-Semarang. Dengan harapan untuk mencari kebenaran empiris dengan dasar-dasar teoritis, dari suatu fenomena.

Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari baik apalagi untuk dikatakan sempurna semua itu tidak lepas kodrat manusia penulis yang selalu mempunyai kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Ada banyak pihak yang memberikan bantuan moril dan materil baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Drs. L. Suryanto, MM dan Dr. Jaka Isgiyarta, Msi. Ak selaku pembimbing yang telah banyak memberikan petunjuk serta pengarahan dengan penuh kesabaran dan keiklasan dalam membimbing penulis.
2. Bapak Dr. Imam Ghozali, M.com, Ak yang telah memberikan masukan tentang penerapan statistik terutama yang berkaitan dengan moderating dan intervening variabel.
3. Bapak Drs. H. Mohammad Nasir, MSi, Ak selaku Ketua Program Studi, yang juga bermurah hati memberi artikel sehingga memperkaya wawasan penulis tentang contingency teory dan moderating regresion.
4. Bapak Dr. Joko Setiadi, Msc yang memberikan petunjuk dimana penulis merasa kesulitan dengan Multigroup Analisis dengan diskusi-diskusi kecil dan membimbing dengan sabar sampai penulis bisa mempraktikan langsung dan beroleh makna menambah ketrampilan bagi penulis. Terima kasih atas literaturnya.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Abstraksi.....	iv
Abstrac.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka.....	11
2.1.1. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Menghasilkan Dedikasi, Usaha, dan Komunitas.....	11
2.1.2. Konsep Strategi.....	14
2.1.3. Konsep Motivasi.....	22
2.1.4. Konsep Budaya	27
2.1.5. Kinerja Perusahaan.....	37
2.2. Penelitian Terdahulu.....	36
2.3. Hipotesis dan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
2.3.1. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan, Motivasi Kerja, dan Kinerja....	41
2.3.2. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan, Motivasi Kerja, Strategi Kompetitif, dan Kinerja	42
2.3.3. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan, Motivasi Kerja, Budaya, dan Kinerja Keuangan.....	45
2.3.4. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan, Motivasi Kerja, Budaya, dan Kinerja Keuangan.....	46
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	47

BAB. III. METODELOGI PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel Penelitian.....	49
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	50
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	51
3.4.1. Variabel Independen.....	52
3.4.2. Variabel Antara.....	57
3.4.3. Variabel Dependen.....	59
3.4.4. Variabel Pengendali.....	61
3.5. Analisis Data.....	61
3.5.1. Statistik Diskriptif.....	61
3.5.2. Teknik Analisis.....	61
3.5.2.1. Prosedur Pemodelan SEM.....	62
3.5.2.2. Prosedur Multigroup Analisis SEM.....	65

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	68
4.2. Profil Responden.....	68
4.2.1. Jabatan Responden dalam Perusahaan.....	69
4.2.2. Pengalaman Responden.....	69
4.2.3. Umur Perusahaan.....	70
4.2.4. Pengumpulan dan Tingkat Pengembalian Kuisioner.....	70
4.2.5. Diskriptif Variabel Variabel.....	72
4.3. Uji Asumsi.....	74
4.4. Pengujian Model Penelitian.....	80
4.4.1. Model Pengukuran.....	80
4.4.2. Model Struktural.....	94
4.5. Pengujian Hipotesis.....	106
4.6. Pembahasan.....	109

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	121
5.2. Implikasi.....	127
5.3. Keterbatasan.....	130
5.4. Agenda/ Saran bagi Penelitian Mendatang.....	131

Daftar Pustaka.

Lampiran-lampiran

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR TABEL

<u>TABEL</u>	Hal
Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 3.1. Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran.....	63
Tabel 3.2. Evaluasi Kriteria Goodness-of-Fit Model	64
Tabel 4.1. Pengalaman Responden.....	69
Tabel 4.2. Umur Perusahaan.....	70
Tabel 4.3. Pengumpulan Data dan Pengambilan Kuisisioner.....	71
Tabel 4.4. Deskriptif Variabel Penelitian.....	72
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Normalitas Data.....	76
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Normalitas Data setelah Transpormasi Logaritma....	72
Tabel 4.7. Hasil Pengujian Univariate Outliers.....	79
Tabel 4.8. Evaluasi Overall Model Fit Model Pengukuran Faktor OCE.....	83
Tabel 4.9. Hasil Analisis Tingkat Signifikansi Faktor Loadings Faktor OCE.....	84
Tabel 4.10. Hasil Perhitungan Realibilitas Faktor OCE.....	86
Tabel 4.11. Evaluasi Overal Model Fitmodel Pengukuran faktor Kinerja Perusahaan.....	88
Tabel 4.12. Hasil Analisis Tingkat Signifikan Faktor Loading untuk Faktor kinerja.....	89
Tabel 4.13. Hasil Perhitungan Realibilitas Faktor Kinerja Perusahaan.....	90
Tabel 4.14. Evaluasi Model Fit Model Pengukuran untuk Uncertainty.....	92
Tabel 4.15. Hasil Analisis Tingakt Signifikansi faktor Loading faktor Uncertainty.....	93
Tabel 4.16. Hasil Perhitungan Realibilias Faktor Uncertainty.....	94
Tabel 4.17. Evaluasi Model Fit Model Struktural.....	96
Tabel 4.18. Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi Model Struktural (SEM)	96
Tabel 4.19. Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Kelompok Budaya Kuat...	101
Tabel 4.20. Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Kelompok Budaya Lemah.	101
Tabel 4.21. Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Kelompok Differentiation Strategy.....	106
Tabel 4.22. Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Kelompok Cost Leadership Strategy.....	106
Tabel 4.23. Indikator Deskriptif variabel OCE dan Kinerja.....	111
Tabel 4.24. Pembahasan Parameter Estimasi OCE.....	112
Tabel 4.25. Indikator Deskriptif Variabel Strategi.....	114
Tabel 4.26. Analisis Parameter Estimasi Differentiation Strategy.....	115
Tabel 4.27. Analisis Parameter Estimasi Differentiation Cost leadership.....	116
Tabel 4.28. Indikator Deskriptif Variabel Strategi.....	118

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Hal
Gambar 2.1. Model Yang mewakili Hipotesis H1,H2,H3.....	48
Gambar 3.1. Pengembangan Diagram Alur untuk Menunjukkan Hubungan Kausal.....	63
Gambar 4.1. Analisa Faktor Konfirmatori Faktor OCE.....	82
Gambar 4.2. Analisa Faktor Konfirmatori untuk faktor Kinerja Perusahaan.....	87
Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Uncertainty.....	91
Gambar 4.4. Model Struktural (All Groups).....	95
Gambar 4.5. Model struktural (Unconstrained) Kelompok untuk Budaya Kuat.....	98
Gambar 4.6. Model struktural (Unconstrained) Kelompok untuk Budaya Lemah.....	99
Gambar 4.7. Model struktural (Constrained) Kelompok untuk Budaya Kuat....	100
Gambar 4.8. Model struktural (Constrained) Kelompok untuk Budaya Lemah.	100
Gambar 4.9. Model struktural (Unconstrained) untuk Kelompok Strategi Diferentiation.....	103
Gambar 4.10. Model struktural (Unconstrained) untuk Kelompok Strategi Cost Leadership.....	103
Gambar 4.11. Model struktural (Constrained) untuk Kelompok Strategi Diferentiation.....	104
Gambar 4.12. Model struktural (Constrained) untuk Kelompok Strategi Cost Leadership.....	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A: Confirmatory Faktor Analysis Organization Comitment to Employees

Lampiran B: Structural Equation Modeling: Group Dedicated Positioning Strategy

Lampiran C: Structural Equation Modelling: Budaya

Lampiran D: Confirmatory Analysis Faktor Uncertainty

Lampiran E: Confirmatory Analysis Faktor Kinerja Perusahaan

Lampiran F: Structural Equation Modelling: All Group

Lampiran G: Indikator Deskriptif Variabel

Lampiran Data Mentah

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Literatur strategi menyebutkan bahwa terdapat jurang pemisah antara konsepsi strategi dan pelaksanaan yang efektif (Hamel dan Prahalad, 1994; Porter, 1996). Menurut pandangan berdasarkan sumber daya (*resource based view*) para ahli harus lebih memperhatikan pada sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan strategi (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Salah satu sumber daya kunci adalah *human capital* organisasi, yaitu tenaga kerja. Tenaga kerja yang berbakat dan berdedikasi dapat menjadi sumber daya yang tidak dapat ditiru, langka, dan bernilai yang dapat membantu perusahaan melaksanakan penempatan strategi yang sesuai (Lado dan Wilson, 1994). Maka komitmen, kepedulian, dan kesayangan perusahaan kepada *human capital* akan meningkatkan profitabilitas. Walaupun studi empiris kurang, dimensi manusia ini telah menerima banyak sekali perhatian konseptual akhir-akhir ini dari para ahli strategi (Fiol, 1991; Lado, Boyd and Wright, 1992; Rumelt, Shcendel dan Teece, 1994).

Komitmen organisasi kepada karyawannya (*organization's commitment to it's employes/ OCE*) dapat direfleksikan melalui perhatian perusahaan pada kesejahteraan dan kepuasan, dalam kewajaran pemberian *reward*, investasi dalam pengembangan kemampuan, dan kompensasi (Eisenberger, Cotterrell dan Marvel, 1987; Eisnberger, Fasolo dan Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger *et al.*, 1986; Organ, 1990; Moorman, Blakely dan Nienhoff, 1998; Shore dan Wayne, 1993;

Steers, 1987: 576-581; Steer dan Porter, 1987 : 575-583). Menurut beberapa peneliti bahwa aspek dari OCE sangat penting untuk mendapatkan usaha terbaik dari pekerja dalam melaksanakan strategi. Pada saat ini kontribusi terhadap pandangan berdasarkan sumber daya perusahaan menandakan suasana sosial didalam perusahaan, menjadi sangat penting, sumber daya dapat membangun kompetensi (Lado and Wilson, 1994; Wernerfelt, 1984; Prahalad dan Hamel, 1990; Barney, 1991; Barney and Zajac, 1994; Hall, 1993). Situasi pengasuhan dan komitmen kepada karyawan telah terbukti dapat membantu perusahaan mengumpulkan loyalitas, dedikasi, usaha, dan inisiatif dari karyawan mereka, dan juga menciptakan rasa komunitas yang memudahkan kerja sama (Eisenberger *et al.*, 1987, 1990; Mowday, Porter and Steers, 1984; Organ and Konovsky, 1989; O'Reilly and Chatman, 1986; Steers 1977). Semua respon tersebut akan memudahkan implementasi strategi (Barney, 1986; Barney and Hansen, 1994).

Perusahaan dalam memasuki persaingan yang ketat akan menerapkan strategi bersaing agar tetap dapat bertahan, strategi yang diterapkan akan disesuaikan dengan *core competencies* yang dimiliki serta kondisi yang dimiliki perusahaan (Hax dan Majluf, 1995). Kunci yang selalu menjadi andalan bagi sebagian besar organisasi untuk mampu bertahan adalah keunggulan bersaing. Organisasi perusahaan pada umumnya mampu memperoleh keunggulan persaingan jika posisi yang dimiliki mampu memberi kekuatan yang menonjol diatas kekuatan pesaing, dan kemampuannya untuk mengembangkan *image* produk perusahaan terhadap pelanggan (*product positioning*). Penempatan posisi produk dapat ditempuh melalui serangkaian aktifitas seperti: menghasilkan

produk dengan kualitas tinggi, memberikan pelayanan kepada pelanggan melebihi pesaing, menjaga ketersediaan produk di pasar dan sebagainya (Utomo dan Tendelilin, 1991). Setiap perusahaan memiliki kebebasan untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan dalam bersaing. Pedoman dasarnya adalah kesesuaian antara pilihan strategi dan lingkungan pasar yang dihadapi agar dapat memaksimumkan nilai perusahaan. Menurut Porter (1980), terdapat dua bentuk strategi dasar atau strategi generik yang dapat dipergunakan perusahaan dalam bersaing yaitu *cost leadership* dan *differentiation*. Masing-masing strategi tersebut menjadikan dasar bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendefinisikan potensi-potensi yang dapat dikembangkan dalam organisasi. Kesuksesan penerapan masing-masing strategi dipengaruhi oleh sumber daya, keterampilan, desain organisasi dan sistem kontrol yang dimiliki oleh perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jangwoo Lee dan Danny Miller (1999) meneliti tentang pengaruh strategi kompetitif terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja keuangan. Secara lebih spesifik, menguji apakah OCE dapat membantu pelaksanaan yang efektif penempatan strategi yang koheren. Penelitian ini lebih diarahkan pada pencapaian tujuan strategik dan dedikasi terhadap metode kompetitif untuk mencapai kinerja keuangan yang tinggi. Dalam penelitian tersebut pencapaian kinerja keuangan diukur dengan satu ukuran tunggal yaitu *Return on Asset (ROA)*.

Penelitian tersebut menginvestigasi implikasi terhadap profitabilitas dan komitmen organisasi kepada karyawannya pada perusahaan-perusahaan Korea, dimana suatu etik kerja *Confucian Dinamism* yang menekankan suatu nilai dari

kontribusi kepada masyarakat, kelompok kerja, dan perusahaan. (Choi,1985; Ko,1992; Han ,1991; Ungson, Steers, and Park,1997). Tetapi, hubungan dari suatu perusahaan atau pimpinan untuk karyawannya adalah merupakan *paternalism*. dimana pimpinan diharapkan meletakkan tanggungjawab untuk mengembangkan dan kesejahteraan secara keseluruhan yang menjadi bawahannya (Sterr, Shin, and Ungson, 1989: 98-103). Hal itu dapat berupa tanggungjawab yang besar pada karyawannya dalam pembentukan suasana timbal balik pada dedikasi staf (Choi 1990;Lee and Lee,1994). *Confucianisme* merupakan etika yang dominan dimana kelompok dirasa lebih penting dari individu (Choi,1985; Ko1992; Han,1991; Park1984; Ungson, 1997). Jadi para karyawan diharapkan dapat bekerjasama dengan perusahaan berupa memberikan dukungan dan pertimbangan mereka (Lee and Miller,1999).

Komitmen organisasi kepada karyawan merupakan praktek manajemen dalam pengelolaan sumber daya yang diyakini bahwa sumberdaya manusia yang dikelola dengan baik dalam suatu organisasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Porter,1985; Peter and Waterman Jr; 1982, Minner, Singleton and Lusinger,1985). Modal berupa manajemen sumber daya manusia (*human capital management*) ternyata merupakan determinan terpenting dalam menghasilkan kinerja yang cenderung bersifat individual, karena tingkat prestasi seseorang ditentukan oleh perilaku individu dalam aktivitas kerja. (Adler,1998; Reich,1991; Youghth et all,1996).

Sumber daya manusia sebagai individu-individu yang berperan dalam kehidupan organisasi mempunyai sikap, kepribadian, prinsip, persepsi, tujuan dan

motivasi yang berbeda-beda. Sedangkan perilaku individu menurut Daniel J. Mueller (1996) dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dimilikinya, sebab nilai-nilai budaya merupakan determinan perilaku dan sikap seseorang / individu.

Menurut Chambell et. Al. (1970:340) yang dikutip oleh Gibson (1996:93) arah perilaku juga berhubungan dengan motivasi, kekuatan respon (usaha) sebelum seseorang memilih tindakan tertentu, dan kelangsungan perilaku atau seberapa lama orang tersebut berperilaku menurut cara tertentu. Menurut Gibson (1996:84) motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang akan memulai atau mengarahkan perilakunya dalam pencapaian kinerja.

Di Indonesia telah lama diyakini bahwa sumber daya manusia adalah kata kunci dalam cerita sukses suatu organisasi modern. Namun dalam praktek masih jauh dari yang diharapkan. Para pekerja masih dianggap sebagai bagian dari faktor produksi. Terlebih pada masa krisis ekonomi dan segala dampak ikutannya saat ini, terasa makin jauh ketertinggalan bangsa ini dalam mengelola sumber daya manusianya (Biantoro, 2002).

Penelitian sebelumnya di Indonesia menunjukkan adanya perbedaan temuan tentang pengaruh strategi kompetitif terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan. Satriawan (2002) menemukan bahwa perusahaan dengan strategi *cost leadership* dan strategi *diferentiation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara penelitian Wahyuningsih (2002) menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan *cost leadership* berpengaruh positif dan signifikan

pada kinerja, sedangkan untuk strategi *differrentiation* ditemukan tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini merupakan replikasi dan perluasan dari penelitian Jangwoo Lee dan Dany Miller (1999). Adapun perluasan yang dilakukan dari penelitian Lee dan Miller (1999) adalah dengan menambah variabel motivasi sebagai variabel antara dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Lawler, et.al. (1997) dan variabel independen budaya yang diambil dari penelitian Biantoro (2002). Sedangkan variabel dependen kinerja diambil dari Becker dan Gerhard (1996).

Alasan penambahan dua variabel penelitian yaitu variabel motivasi kerja dan budaya kerja adalah dikarenakan bahwa bahwa kondisi dari daerah penelitian terdahulu di Korea berbeda dengan kondisi penelitian di Indonesia. Penambahan variabel motivasi dikarenakan adanya faktor perbedaan jumlah tenaga kerja dan lapangan kerja. Di negara Korea, *Organisation Comitment to Employ's* untuk menciptakan situasi pengasuhan yang dapat menimbulkan rasa kesetiaan (*loyalty*) terhadap perusahaan terhadap karyawan yang mempunyai keahlian agar dapat bertahan diperusahaan. Rasa kesetiaan pada karyawannya akan dihargai dengan dedikasi timbal balik dari para karyawan (Shin, 1993; Lee dan Lee, 1994, 1995). Pekerja yang loyal akan menurunkan *turn over* (Sroh & Reilly, 1997). Di Indonesia dikarenakan karena jumlah tenaga kerja yang lebih besar daripada lapangan kerja yang ada, perusahaan mempunyai kecenderungan untuk dapat mencari karyawan yang berkeahlian. Hasil dari *Organisation Comitment to Employ's* bagi pekerja yang mempunyai keahlian lebih diharapkan akan dapat

meningkatkan motivasi yang dapat membantu mencapai kinerja perusahaan dengan baik.

Sedangkan alasan penambahan variabel budaya dikarenakan adanya perbedaan budaya di Korea dimana terdapat suatu kode etik kerja *Confucian*. *Confucianisme* merupakan etika yang dominan dimana kelompok dirasa lebih penting dari individu (Choi, 1985; Ko,1992; Han,1991; Park 1984; Ungson,1997).Jadi para karyawan diharapkan bekerjasama dengan perusahaan berupa dukungan dari pertimbangan mereka (Lee and Miller,1999). Sedangkan di Indonesia perilaku kerja manusia kebanyakan masih berkembang sikap asal jadi tanpa usaha menghasilkan pekerjaan yang dapat diandalkan mutunya. Etos kerja belum terlalu tinggi. Orang masih mengambil sikap *quik vielding* atau ingin cepat meraih untung dan kurang peduli apakah pekerjaan itu membuahkan suatu hasil yang tahan lama (Silalahi, 1992:30).

Secara khusus, motivasi penelitian ini dilakukan oleh faktor-faktor sebagai berikut: (1). Ingin menguji apakah komitmen organisasi kepada karyawan memotivasi peningkatan kinerja pada perusahaan-perusahaan Indonesia. (2). Ingin menguji bahwa komitmen organisasi kepada karyawan dapat memotivasi pelaksanaan strategi kompetitif (strategi *cost leadershi* dan strategi *differentiation*) untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia. (3) Ingin menguji apakah *match* yang baik antara budaya kerja, komitmen organisasi kepada karyawan jika diinteraksikan dengan strategi kompetitif (strategi *cost leadership* dan strategi *differentiation*) dapat meningkatkan kinerja perusahaan-perusahaan di Indonesia, seperti yang telah dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) di Korea, hal ini untuk membuktikan bahwa

komitmen organisasi kepada karyawan sangat penting bagi peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu strategi kompetitif (strategi *cost leadership* dan strategi *differentiation*), variabel komitmen organisasi kepada karyawan (*OCE*) yang diambil dari penelitian Lee dan Miller (1999), variabel budaya diturunkan dari penelitian Fombrun (1992), Cascio (1992), Ivancevich (1995), Robins (1993) dan French (1994) yang digunakan dalam penelitian Biantoro (2002), serta motivasi kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Lawler, et.al. (1977) sebagai variabel antara. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan diturunkan dari Becker dan Gerhart (1996) dalam Biantoro (2002). Jadi penelitian ini menguji pengaruh strategi kompetitif, motivasi kerja, dan budaya terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja organisasi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah berupa perbedaan hasil penelitian terdahulu dan adanya penambahan variabel motivasi kerja dan budaya yang dikarenakan perbedaan kondisi dari daerah penelitian dengan penelitian terdahulu, maka perumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan motivasi kerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia

2. Apakah *dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) memoderasi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia
3. Apakah budaya kerja memoderasi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja berkaitan dengan pelaksanaan *dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) dan budaya kerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia

1.3.Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Menemukan bukti empiris apakah ada pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja
2. Menemukan bukti empiris apakah komitmen organisasi kepada karyawan *dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) memoderasi komitmen organisasi kepada karyawan melalui peningkatan motivasi kerja
3. Menemukan bukti empiris apakah komitmen organisasi kepada karyawan budaya kerja memoderasi komitmen organisasi kepada karyawan melalui peningkatan motivasi kerja

4. Menemukan bukti empiris mengenai pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja berkaitan dengan pelaksanaan *dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) dan budaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Terdapat dua kontribusi yang diharapkan dari hasil penelitian ini:

1. Kontribusi terhadap praktik lapangan:

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan di dalam merancang mekanisme pengendalian (komitmen organisasi kepada karyawan), sehingga mekanisme pengendalian tersebut bisa sesuai (*fit*) dengan strategi kompetitif yang diterapkan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan .
- Memberikan pemahaman bahwa selain memberikan komitmen organisasi kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajemen perlu menentukan strategi kompetitif, dan menerapkan sistem desain motivasi kerja dan memperhatikan budaya kerja yang ada untuk menghadapi persaingan bisnis yang sesuai.

2. Kontribusi dalam pengembangan teori.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong penelitian berikutnya dalam menggunakan pendekatan kontijensi untuk menguji hubungan berbagai mekanisme pengendalian, strategi kompetitif, budaya, dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan

Komitmen Kepada Karyawan Menghasilkan Dedikasi, Usaha dan Komunitas

Komitmen organisasi kepada karyawan (*organization's commitment to employess*, disingkat *OCE*) dapat ditunjukkan dalam beberapa cara: memperdulikan emosi pekerja dan kebaikan secara fisik pada semua tingkat, memperhatikan kepuasan kerja dan pengembangan karyawan, kecukupan dan keadilan kompensasi keuangan, dan keinginan untuk membagi *return* moneter yang luar biasa kepada semua pekerja pada semua tingkat (Eisenberger *et al.*, 1982, 1990; Moorman *et al.*, 1988; Mowday, Porter dan Steers, 1984; Organ, 1990; Open, 1995; Pfeffer, 1993; Williams dan Anderson, 1991). Komitmen yang dilakukan organisasi kepada karyawannya merupakan praktek manajemen sumber daya manusia yang diharapkan menjadi determinan terpenting dalam menghasilkan kinerja organisasi (Adler, 1998; Reich, 1991; Youndt *et al.*, 1996).

Eisenberger *et al.*, (1990), Moorman *et al.*, (1988) dan Shore dan Wayne (1993) membuktikan bahwa menyadari OCE membuat karyawan lebih berhati-hati/teliti dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal itu juga menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif dan inovasi pekerja lebih besar, bahkan dengan tidak adanya *reward* langsung.

Alasan utama memberikan perhatian kepada OCE untuk perusahaan-perusahaan Korea adalah rasa komunitas dan dedikasi yang ditimbulkan oleh

OCE (Park, 1984; Kon, 1992; Han, 1991). Komunitas adalah lingkungan emosional yang mendorong anggota untuk bekerja sama satu sama lain dan bekerja menuju tujuan umum (Nisbet, 1962; Brownwell, 1950). Anggota mendapatkan dukungan emosional dengan memihak kepada satu komunitas, dalam hal ini organisasi. Mereka membagi rasa *we-ness* dan dedikasi untuk kelompok dan ikatan emosional ini dapat menjadi *motivator* dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kelompok, memudahkan kolaborasi yang efektif dan menghasilkan inisiatif (Choi, 1994; Pelfini, 1993).

Komitmen dan Keunggulan Bersaing

Pada saat memasuki era globalisasi sekarang ini, menimbulkan beberapa tantangan besar bagi berbagai aspek kehidupan organisasi. Tantangan bisnis baru ini harus dengan cepat direspon oleh perusahaan jika ingin unggul dalam persaingan. Tantangan ini menuntut organisasi untuk membangun kapabilitas baru, hal ini merupakan peluang bagi sumber daya manusia untuk berperan dalam memenuhi tantangan kompetitif. Beberapa ahli berpendapat bahwa kunci keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia yang berada didalamnya, keberhasilan perusahaan akan sangat bergantung kepada kemampuannya untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama dalam operasi bisnis. Manajemen perlu mempelajari lebih mendalam sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif dan meletakkan *leverage* pada sumber daya yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang. Sumber daya manusia adalah yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor

pembeda(*distinction*).Perusahaan dalam persaingan melalui kemampuannya dalam menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan mereka (Ulrich, 1998)..

Menurut Drucker (1996) faktor yang benar-benar menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lain adalah terletak pada sumber daya manusia dalam memanfaatkan pengetahuan. Melalui peningkatan *human capital* (*employee capability x employee commitment*), manajer berperan dalam menjadikan produktif pengetahuan yang dikuasai oleh karyawan. Leverage harus diletakkan pada pembangunan *human capital*, yaitu peningkatan *employee capability* dan *employee commitment*.

Peneliti dari timur dan barat sama-sama mulai mencakup pandangan bahwa OCE, dapat memupuk usaha, inisiatif dan membangun kompetensi dan meningkatkan kreatifitas, secara singkat untuk mencapai misi strategik dan memudahkan implementasi. Sebagai contoh Drucker (1996), Fiol (1991), Preffer (1993), dan Whitney (1994) berargumentasi bahwa keadaan sosial dan emosional didalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan keunggulan bersaing. Ghoshall dan Bartlett (1995) menyatakan bahwa berkenaan dengan membangun kompetensi, leaders perlu membantu karyawan untuk mengenali organisasi yang lebih besar dalam cara melebihi kepentingan personal dan tanggung jawab yang terbatas. Para ahli lainnya membuktikan bahwa karyawan dengan rasa komunitas mempunyai dorongan yang lebih kuat untuk bekerja sama dalam koordinasi dan integrasi sumber daya dan keahlian perusahaan yang lebih baik dan juga untuk membangun kompetensi khusus (Whitney, 1994). Kerjasama seperti itu memudahkan pengembangan dan penyebaran pengetahuan di dalam perusahaan

dan meningkatkan pembelajaran organisasi, (Fiol, 1991; Hall, 1993; Miller dan Shamsie, 1996).

Di Asia komitmen organisasi kepada karyawan bersama dengan rasa dedikasi dan komunitas dipercaya sebagai inti keberhasilan perusahaan (Park, 1984; Konsumen, 1992; Han, 1991). Sarjana Korea khususnya membuktikan bahwa kesetiaan perusahaan kepada karyawannya akan dihargai dengan dedikasi timbal balik dari para karyawan (Shin, 1993; Lee dan Lee, 1994, 1995), dan hasilnya pencapaian emosi dan tingkat motivasi akan membantu perusahaan dengan baik.

2.1.2. Konsep Strategi

Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi dapat dipandang dari tiga sudut : (1) Perumusan strategi, (2) Implementasi strategi, yaitu penerapan strategi tersebut dalam tindakan nyata dan (3) Pengendalian strategik, yaitu pengubahan strategi atau implementasinya untuk menjamin bahwa hasil yang diharapkan dapat dicapai. Pada dasarnya strategi yang dipilih untuk meraih peluang utama yang tersembunyi dimasa depan dan untuk memecahkan masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan (Mulyadi, 2000).

Jika tim perumus strategi didominasi oleh orang-orang yang memiliki *opportunity mindset*, dengan demikian strategi yang dihasilkan akan memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) Strategi dirumuskan berdasarkan prakiraan prospek bisnis yang akan terjadi dimasa depan. Maka strategi diarahkan keberbagai *improvement* berkelanjutan terhadap sistem yang digunakan

perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customers*. (2) Strategi akan difokuskan keberbagai rangkaian tindakan yang digunakan untuk menyongsong peluang bisnis dimasa yang akan datang. (3) Strategi akan berfokus ke rangkaian tindakan beresiko yang diperhitungkan dengan baik, sehingga atas keberanian menanggung resiko tersebut, perusahaan akan memperoleh *return* yang memadai.

Miles dan Snow (1978) menjelaskan definisi strategi yang dikemukakan oleh Chandler, strategi adalah penentuan dasar sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan, adopsi rangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya kunci, untuk mencapai sasaran. Strategi menurut Porter (1980), harus dirumuskan secara eksplisit agar kebijakan-kebijakan fungsional dapat mengkoordinasi dan mengarahkan departemen-departemen pencapaian tujuan dan misi perusahaan.

Strategi bisnis merupakan rencana terpadu tentang uraian produk, kegiatan, fungsi dan pasar yang saat ini dijalankan perusahaan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Strategi bisnis disusun berdasarkan keunggulan perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan. Strategi bersaing dimaksudkan melakukan sesuatu yang berbeda dengan pesaing dalam industri yang sama. Perbedaan dapat didasarkan pada produk, *delivery system*, pendekatan pemasaran dan lain-lain (Porter, 1985).

Miles dan Snow (1978) membagi empat tipe strategi organisasional yaitu: *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Pemilihan strategi didasarkan pada *adaptive cycle*, yaitu berdasarkan siklus adaptasi lingkungan. Oleh karena itu, strategi organisasional yang dipilih oleh perusahaan dapat berubah sesuai dengan

perubahan lingkungan, maka strategi yang dipilih oleh perusahaan merupakan "*on going process*".

Prospector dan *defender* adalah dua jenis tipe organisasi yang berbeda pada dua titik ekstrim. Karakter dan strateginya sangat bertolak belakang. Simon (1990) mengidentikkan kedua tipe organisasi ini dengan model strategi persaingan yang diklasifikasi oleh Porter (1980), yaitu *differentiation* dan *cost leadership*, dan Mintzberg (1973) dengan *entrepreneurial* dan *adaptive*. Kemudian Miller & Friesen (1982) dengan *entrepreneurial* dan *conservative* sedangkan Govindarajan dan Gupta (1985) mengklasifikasi strategi menjadi *build* dan *haverst*. Selanjutnya Ittner dan Lacker (1997b) berpendapat bahwa organisasi *prospector* untuk perusahaan yang menerapkan *differentiation* dan organisasi *defender* untuk perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership*. Demikian juga dengan perusahaan yang menerapkan strategi *build* untuk organisasi *prospector* dan strategi *haverst* untuk organisasi *defender*. Jadi intinya organisasi *prospector* strategi *differentiation* dan *entrepreneurial* memiliki ciri atau karakteristik yang sama, begitu juga dengan organisasi *defender*, *cost leadership* dan konservatif (Suryani, 2001)

Strategi Kompetitiv Generic

Strategi kompetitif adalah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan dalam arena bisnis suatu industri. Strategi kompetitif merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, di arena berlangsungnya persaingan, dan akan menentukan tingkat laba untuk pengambilan modal (Porter, 1985). Strategi kompetitif, berarti secara hati-

hati memilih sekelompok aktifitas yang berbeda untuk memberikan gabungan nilai yang unik. Intisari dari strategi adalah dalam aktifitas, memilih aktifitas secara berbeda atau melaksanakan aktifitas berbeda dengan pesaing. Jika tidak strategi tidak lain hanya merupakan slogan pemasaran yang tidak akan menahan kompetisi.

Porter (1980), menguraikan dua strategi kompetitif generik yaitu : *overall cost leadership*, *differentiation*. Pada bagian berikut ini akan dijelaskan satu persatu strategi generik menurut Porter yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Strategi Overall Cost Leadership

Strategi *Overall Cost Leadership*, berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menekankan *low cost* dibandingkan dengan pesaing. Secara umum strategi *Low Cost Leadership* sangat baik untuk perusahaan yang lebih besar yang mampu mengambil keuntungan dari skala ekonomi, akses yang lebih besar terhadap sumber daya dan *overhead* yang lebih rendah, dapat menghasilkan biaya perunit yang lebih rendah secara keseluruhan (Porter, 1980).

Strategi *Cost Leadership* sebenarnya hanya akan menghasilkan manfaat keuntungan yang besar jika para pesaing tidak melakukan hal yang sama untuk mengimbangi harga rendah. Hal ini memaksa perusahaan untuk menekan berbagai pos biaya relatif lebih rendah terhadap pesaing. Untuk meraih keunggulan *low cost* dapat diperoleh dari beberapa sumber daya. Umumnya strategi *cost leadership* memerlukan lini produk tetap, agak stabil dan inovasi terutama berhubungan dengan proses produksi (Porter, 1980). Karena penekanan strategi pada efisiensi, perubahan yang memerlukan biaya bahkan dalam proses produksi

akan jarang dilaksanakan (Miller, 1986). Strategi ini sangat menekankan laba formal dan pengendalian anggaran, suatu aspek dari formalisasi berkenaan dengan menjaga *cost* dan harga pada tingkat minimum (Miles & Snow, 1978; Porter, 1980). Tidak berubahnya produk dan prosedur menjadikan pembagian pekerjaan menjadi komponen dasar pekerjaan rutin, standarisasi dan sesuai untuk personel yang tidak mahir (Mintzberg, 1979). Maka strategi ini memerlukan sedikit teknokrat seperti ahli ilmu pengetahuan dan insinyur yang sangat bermanfaat untuk menangani masalah yang rumit dan tidak terstruktur (Mintzberg, 1979).

Strategi *Differentiation*

Strategi generik yang kedua adalah *differentiation*. Perusahaan mencapai keunggulan bersaing melalui pemberian produk atau jasa yang menawarkan kualitas yang unik yang diinginkan oleh *customer*. Perusahaan yang mengadopsi strategi *differentiation* biasanya memiliki target pembeli yang tidak sensitif terhadap harga tinggi dan perusahaan tersebut sering mempunyai pangsa pasar yang rendah secara relatif. Strategi *differentiation* yang berhasil didukung dengan banyak aktifitas yang berbiaya tinggi, seperti riset yang ekstensif, desain produk dan pengeluaran pemasaran (Miller dan Friesen, 1986).

Strategi *differentiation* akan efektif diterapkan apabila kebutuhan dan preferensi pembeli sangat beragam sehingga sulit untuk dipenuhi oleh satu jenis produk tertentu. Strategi ini hanya akan menghasilkan tingkat profitabilitas yang tinggi bagi perusahaan apabila keuntungan dari harga (*premium price*) mampu menutup biaya yang dikeluarkan untuk tujuan diferensiasi produk. Dan sebaliknya strategi ini menjadi kurang efektif apabila bentuk keunikan produk yang

ditawarkan tidak mampu membangkitkan preferensi pelanggan atas produk. Strategi diferensiasi akan mampu menjadi benteng pertahanan bagi perusahaan karena pembeli menjadi loyal terhadap merek atau model yang menjadi preferensi mereka, sehingga biasanya pembeli bersedia membayar lebih atas produk yang diinginkan. Tipe strategi diferensiasi yang terbaik dalam hal ini adalah strategi yang tidak dengan mudah dan dengan cepat ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan untuk mengembangkan *distinctive competence* akan banyak menentukan keberhasilan penerapan strategi ini.

Miller (1999) mencatat bahwa paling tidak ada dua tipe strategi *differentiation* yang berbeda yaitu :

1. Strategi *differentiation* berdasarkan inovasi produk (*product innovation*)
2. Strategi *differentiation* berdasarkan pemasaran yang intensif dan *image* manajemen (*intensif marketing and image management*)

Strategi *Product Innovation Differentiation*

Strategi ini berusaha menciptakan produk yang terbaru dan sangat menarik dengan mengungguli kompetitor dalam hal kualitas, efisiensi dan inovasi dalam desain, atau gaya. Diferensiasi melalui inovasi produk sering melibatkan teknologi baru, customer yang tidak terduga, reaksi kompetitor dan ditemukan banyak masalah pemasaran yang tidak terstruktur (Hofer & Schandel, 1978; Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1986).

Dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi, sulit untuk meramalkan perilaku kompetitor dan *customer* (Khandwalla, 1977). Inovasi produk secara umum lebih lazim dan berguna dalam lingkungan yang dinamis, sebagai contoh;

industri *software*, dalam hal ini produk dan praktek berubah dengan cepat (Duncan, 1972). Tanpa inovasi, perusahaan dalam situasi seperti itu akan tertinggal di belakang, kehilangan pangsa pasar dan penjualan. Ketika inovasi menyebabkan kompetitor membalas tindakan serupa, akibatnya adalah lingkungan menjadi lebih dinamis dan tetap tidak dapat diprediksi dan memerlukan perubahan lebih lanjut untuk mempertahankan diferensiasi yang efektif.

Strategi diferensiasi inovatif memiliki implikasi untuk struktur organisasi. pengembangan dan implementasi produk baru memerlukan pekerjaan para ahli yang dapat mengenali parameter penting yang rumit, desain yang non-rutin atau keputusan pemasaran. Khususnya teknokrat profesional yang sangat terlatih seperti para ahli ilmu pengetahuan dan insinyur sangat diperlukan untuk menemukan, menilai, mengimplementasi dan secara kontinyu mengubah produk yang rumit (Burns & Stalker; Mintzberg, 1979)

Pengembangan produk baru juga memerlukan kolaborasi dari spesialis dan manajer fungsional dari bidang yang berbeda. Individu tersebut harus mengevaluasi dan mengimplementasi desain baru, menunjang dalam pemikiran pemasaran, pertimbangan keuangan, produksi dan *engineering*. Masalah rumit yang tidak terstruktur memiliki solusi yang tidak rutin, memerlukan kontak langsung diantara para ahli dan profesional (Lourence & Lorsch, 1967). Staf anggota riset dan pengembangan harus menyelesaikan masalah proses manufaktur dengan cepat dengan insinyur produksi, yang harus berhati-hati menetapkan harga, pengemasan, masalah jaminan dengan spesialis pemasaran. Maka

kompleksitas menciptakan saling ketergantungan secara timbal balik yang memerlukan kontak yang erat diantara manajer (Galbraith, 1973).

Strategi *Marketing Differentiation*

Berusaha untuk menciptakan kesan yang unik terhadap produk melalui praktek pemasaran seperti melalui periklanan, penetapan harga yang bergengsi dan segmentasi pasar. Tidak perlu mengejar superioritas dalam desain. Strateginya memerlukan manajer yang memiliki pemahaman yang baik tentang preferensi *customer* dan produk persaingan, karena keunikan yang ditawarkan bertujuan mencari loyalitas pembeli dan mengurangi elastisitas harga (Porter, 1980). Strategi tersebut secara khusus ekonomis dan berguna, paling tidak dalam jangka pendek, dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi dan dinamis dapat digunakan untuk menghindari secara potensial kompetisi yang lebih mahal seperti *discount* atau inovasi (Hambrick, 1983; Hofer dan Schendel, 1978; Porter, 1980).

Marketing differentiation juga meliputi kompetisi beraneka segi dan tidak kentara. Perusahaan mencoba untuk menarik perhatian *customer* berdasarkan kesan terhadap kualitas, reliabilitas, kenyamanan atau prestise. Daya tarik semacam itu memerlukan antisipasi motivasi dan pola pembelian yang kompleks, secara potensial meningkatkan elemen yang tidak dapat diprediksi. Diferensiasi kemungkinan juga mengandung respon kompetitif, oleh karena itu tidak hanya meningkatkan kesulitan dalam memprediksi tetapi juga meningkatkan dinamika pasar. Kompetitor dapat meniru praktek yang berhasil, sehingga perusahaan memerlukan perubahan lebih lanjut.

Strategi *marketing differentiation* kemungkinan melibatkan lini produk dan perubahan struktural yang lebih sedikit dan kurang kompleks dibandingkan *innovative differentiation*. Perubahan tersebut sering berhubungan dengan taktik tambahan seperti meluncurkan kampanye periklanan baru, mengembangkan saluran distribusi yang lebih sesuai dan mengubah kemasan, maka jika gagal dapat dengan mudah ditarik kembali serta hanya memerlukan usaha sedikit ahli. Tidak seperti inovasi produk utama, perubahan seperti itu dapat menjadi sangat mahal. Strategi *marketing differentiation* terutama melibatkan departemen pemasaran perusahaan, sehingga teknokrat terutama ditemukan dalam bidang ini, lebih menekankan strategik dan dapat mendominasi departemen lain. Jika dibandingkan dengan perusahaan yang mempraktekan *innovative differentiation*, strategi *marketing differentiation* memiliki sedikit teknokrat yang bertanggung jawab untuk inovasi.

2.1.3. Konsep Motivasi

Pada dasarnya setiap manusia akan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Motif bekerja dan tingkat kebutuhan dari masing-masing manusia tidaklah akan sama. Ada orang yang bekerja semata-mata untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhan phisik atau sumber dasar, namun ada pula orang yang bekerja bukan untuk memperoleh penghasilan akan tetapi juga mengejar prestasi dan penghargaan.

Menurut Gibson (1996:94) motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang akan memulai atau mengarahkan perilakunya. Secara specifik Handoko (1994:90) menyatakan

bahwa motivasi merupakan tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Mitchell (1982) merinci definisi motivasi atas tiga bagian yaitu: menurut nonakademisi, kamus, dan ilmuwan sosial. Para nonakademisi memberikan definisi motivasi sebagai derajat dimana individu menginginkan dan mencoba untuk bekerja dengan baik pada tugas atau jabatan tertentu. Menurut kamus motivasi didefinisikan sebagai dorongan untuk bertindak. Sedangkan definisi yang lebih teknis diberikan oleh ilmuwan sosial sebagai suatu proses psikologis yang menyebabkan gerakan, arah, dan berlangsungnya perilaku menuju pada tujuan yang telah ditentukan.

Dalam kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan, motivasi akan secara jelas dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik. Motivasi merupakan variabel penting yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam perilaku kerjanya. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkannya, dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi orang tersebut akan semakin tinggi pula.

Menurut Chambell et.al. (1970:340) yang dikutip oleh Gibson (1996:93), motivasi berhubungan dengan arah perilaku, kekuatan respon (usaha) setelah seseorang memilih tindakan tertentu, dan kelangsungan perilaku atau seberapa lama orang tersebut berperilaku menurut cara tertentu.

Dessler (1986:328) mengungkapkan bahwa konsep motivasi bisa dianggap sederhana dan dapat pula dianggap sebagai masalah yang kompleks. Dianggap sederhana karena pada dasarnya lebih mudah untuk dimotivasi dengan

cara memenuhi apa yang menjadi keinginannya. Namun menjadi masalah kompleks karena sesuatu yang dianggap penting seseorang belum tentu bagi orang lain.

Pada umumnya para ahli psikologi membagi teori motivasi atas dua kelompok yaitu teori isi (*content theory*) dan teori proses (*proses theory*). Teori isi seringkali disebut sebagai kepuasan karena mencoba untuk menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang. Teori isi biasanya memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang mengerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Dalam teori proses biasanya diuraikan dan dianalisis bagaimana suatu perilaku digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.

Dalam konteks penelitian ini penulis menggunakan pendekatan teori harapan dari Vroom. Alasan digunakannya teori harapan karena sebagaimana dikatakan oleh Mitchell (1982) bahwa pada prakteknya menganjurkan untuk menerapkan prinsip kompensasi (*reward*) yang berkaitan dengan perilaku serta harus dilaksanakan secara konsisten, yang tentunya sangat relevan dengan topik penelitian ini.

Teori Harapan dari Vroom

Dari konsep teori ini Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pilihan diantara beberapa alternatif kegiatan sukarela. Menurut pandangannya sebagian besar perilaku dianggap berada dibawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi. Untuk memahami teori harapan ini ada beberapa istilah penting yang perlu dipahami (Gibson, 1996 : 145):

1. Hasil tingkat pertama dan tingkat kedua (*first and second level outcomes*).
Hasil tingkat pertama merupakan hasil yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil tersebut meliputi produktivitas, keabsenan, pergantian karyawan, dan mutu produktivitas. Hasil tingkat kedua adalah hasil berupa kejadian (penghargaan atau hukuman) yang kemungkinan diakibatkan oleh hasil tingkat pertama, seperti kenaikan upah, penerimaan atau penolakan dari kelompok, dan promosi.
2. Instrumentalitas (*instrumentality/I*). Instrumentalitas berkaitan dengan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan hasil tingkat kedua. Vroom mengatakan bahwa instrumentalitas dapat mempunyai nilai -1 sampai dengan +1. Nilai -1 adalah menunjukkan suatu persepsi bahwa pencapaian hasil tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Sedangkan hasil nilai +1 menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama adalah perlu dan cukup agar hasil kedua dapat terjadi. Mengingat bahwa hal ini adalah mencerminkan suatu hubungan atau asosiasi, maka hal tersebut dipandang dalam ukuran korelasi.
3. Valensi (*valence/V*). Valensi berkaitan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil akan mempunyai valensi positif apabila lebih disenangi, dan mempunyai valensi negatif apabila tidak disenangi. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila hasil tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua, misalkan seseorang mungkin memilih menjadi karyawan

yang tinggi prestasi kerjanya (hasil tingkat pertama), karena ia berpendapat bahwa hal itu akan menyebabkan kenaikan upah (hasil tingkat kedua).

4. Harapan (*expectance/E*). Harapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan subyektif bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Harapan dapat mempunyai nilai yang berkisar dari nol, yang menunjukkan tidak adanya kesempatan bahwa suatu hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan. Kemudian akan bernilai +1 apabila hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan ini biasanya dinyatakan dalam probabilitas.
5. Kekuatan (*Force/ F*). Istilah *force* disamakan dengan motivasi. Maksud teori harapan adalah menilai besar dan arah dari semua kekuatan yang mempengaruhi individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan.
6. Kemampuan (*Ability/A*). Istilah kemampuan berkaitan dengan potensi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau tugas, dimana potensi bisa jadi dimanfaatkan atau bisa jadi tidak dimanfaatkan. Potensi adalah berhubungan dengan kemampuan fisik dan mental seseorang untuk melakukan tugas dan bukan apa yang akan dikerjakan.

Vroom mengatakan bahwa keenam istilah di atas dapat diintegrasikan ke dalam tiga prinsip utama, yaitu:

1. $P = f(M \times A)$. Prestasi (P) merupakan fungsi dari perkalian antara motivasi (M) atau kekuatan (F) dengan kemampuan (A).

2. $M = f(V_1 \times E)$. Motivasi (M) merupakan fungsi dari perkalian antara valensi dari tingkat pertama ($V_1 \times E$). Motivasi (M) merupakan fungsi dari perkalian antara valensi dari tingkat pertama (V_1) dan harapan (E). Hal ini berarti bahwa bila harapan adalah rendah maka motivasinya kecil, begitu juga apabila valensi perolehan sama dengan nol maka tidak ada nilai mutlak atau variasi dari kekuatan harapan yang mempunyai dampak untuk menyelesaikannya.
3. $V_1 = f(V_2 \times I)$. Valensi yang berkaitan dengan berbagai macam perolehan tingkat pertama (V_1) merupakan fungsi dari perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat pertama untuk pencapaian setiap tingkat kedua.

Pada teori ini menganjurkan perlunya memperhatikan penerapan prinsip antara lain, pertama *rewards* (kompensasi) yang diberikan harus berkaitan dengan perilaku. Kedua *reward* yang diberikan harus seiring dan konsisten. Ketiga, seseorang akan dimotivasi oleh perolehan *outcomes* baik yang diharapkan atau yang sudah berlalu (Mitchell, 1982) dalam Adli (2000).

2.1.4. Konsep Budaya

Budaya diyakini oleh banyak perusahaan sebagai budaya yang akan berdampak besar terhadap kinerja perusahaan (Schein, 1992). Masalah perbedaan budaya yang mendalam dapat mempengaruhi bagaimana orang memandang dunia dan mengoperasikan bisnisnya. Budaya mengerjakan sesuatu dan perilaku orang pada suatu negara atau daerah tertentu dikembangkan sepanjang waktu. Budaya,

membantu membentuk sense (rasa) dan membentuk identitas manusia (Cascio, 1992:622).

Budaya adalah sesuatu yang sulit ditunjukkan atau diukur, namun dapat dirasakan dari bagaimana orang berbicara, menulis dan bertindak. Dalam perusahaan konsep budaya, sekalipun lebih luas dari filosofi manajemen, ada saling tindih dalam dua hal (Frenc, 1994 : 88). Pertama, budaya perusahaan termasuk dalam filosofi manajemen, yang terdiri dari asumsi, keyakinan dan nilai-nilai. Kedua, filosofi manajemen didapati lebih memberikan efek kepada budaya perusahaan itu sendiri, utamanya disebabkan karena para pekerja sangat kuat dipengaruhi oleh bagaimana manajemen berpikir (French, 1994: 88). Karenanya, hampir mustahil untuk meneliti praktek manajemen sumber daya manusia terlepas dari hubungannya dengan budaya perusahaan (Biantoro,2002)

Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai budaya/ culture (Gordon 1991; Hatch 1993; Baligh 1994). Menurut Hofstede (1994), budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial lain. Hofstede (1980) memberikan istilah *the collective mental programming* atau *software of mind* untuk membentuk keseluruhan pola tersebut. Mental program atau *culture* suatu kelompok terbentuk oleh lingkungan sosial (antara lain: negara, daerah, tempat kerja, sekolah, dan rumah tangga) dan kejadian-kejadian yang dialami dalam kehidupan para anggota kelompok yang bersangkutan. Proses terbentuknya pola pikir, perasaan, dan

tindakan tersebut dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program dalam komputer.

Culture (budaya) mengacu kepada karakteristik cara melakukan sesuatu dan perilaku bahwa orang di suatu daerah mengembangkannya sepanjang waktu (Cascio, 1992 : 622). Kadangkala budaya perusahaan didefinisikan pula sebagai budaya organisasi (*organization culture*) yakni menggariskan perilaku yang tepat, mengikat dan memotivasi individu serta menegaskan solusinya saat terjadi keraguan (Turner, 1990 : 11). Budaya mengatur cara bagaimana perusahaan memproses informasi, hubungan internal dan nilai-nilai (*values*). Dalam studi paling akhir, diketahui (dalam agregat) ada 10 karakteristik utama yang menunjukkan pentingnya budaya organisasi :

1. Identitas anggota : suatu derajat (*degree*) dalam mana anggota mengidentifikasi organisasi sebagai keseluruhan daripada tipe pekerjaannya atau bidang tugas atau keahlian profesional.
2. Penekanan pada kelompok (*group emphasis*) : suatu derajat (*degree*) dimana kegiatan (*work*) disekitar kelompok daripada disekitar individu.
3. Fokus terhadap orang (*people focus*) : suatu derajat (*degree*) dimana keputusan manajemen diambil berdasar pertimbangan terhadap efek keluaran yang berakibat kepada orang didalam organisasi.
4. Integrasi unit : suatu derajat (*degree*) dimana unit-unit dalam organisasi diberanikan (*encouraged*) untuk beroperasi dalam koordinasi atau dalam sikap saling tergantung (*interdependent manner*).

5. Kendali : suatu derajat (*degree*) dimana aturan (*rules*), ketentuan (*regulations*), dan pengawasan langsung digunakan untuk mengamati dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. Toleransi terhadap risiko : suatu derajat (*degree*) dimana karyawan diberikan untuk lebih agresif, inovatif dan berani mengambil risiko (*risk seeking*).
7. Kriteria *reward* : suatu derajat (*degree*) dimana *reward* yakni menaikkan gaji dan mempromosikan dialokasikan berdasar kinerja karyawan, daripada berdasar senioritas, favorit, dan faktor non-kinerja lainnya.
8. Toleransi terhadap konflik. Suatu derajat (*degree*) dimana karyawan diberikan mengutarakan konflik dan kritik dengan terbuka.
9. Orientasi tujuan akhir (*means-end*) : suatu derajat (*degree*) dimana manajemen berfokus pada hasil akhir (*result*) daripada terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
10. Fokus terhadap sistem yang terbuka : suatu derajat (*degree*) dimana organisasi memantau dan merespon perubahan yang terjadi di lingkungan luar (*external environment*).

Setiap karakteristik ini terjadi berkelanjutan (*continuum*). Menilai organisasi berdasar 10 karakteristik akan menghasilkan gambaran lengkap terhadap budaya organisasi. Gambaran ini akan menjadi dasar memahami pengertian kebersamaan (*shared*) yang dimiliki anggota terhadap organisasinya, bagaimana segala sesuatunya dikerjakan dan cara dimana anggota diharapkan berperilaku.

Budaya perusahaan membentuk cara bagaimana pekerja memandang dunia. Disebabkan apa yang dilihat seseorang tergantung dimana ia berdiri, perubahan lingkungan yang bervariasi diyakini secara berbeda oleh pekerja yang memiliki budaya nasional yang berbeda, budaya profesional, departemen dan subkultur perusahaan yang lain (Fombrun, 1992: 185).

Inti dari budaya perusahaan muncul dari cara bagaimana perusahaan melakukan bisnisnya, perlakuan terhadap pelanggan dan pekerja, otonomi atau kebebasan yang ada dalam kantor, dan derajat kesetiaan yang diekspresikan oleh para pekerjanya terhadap perusahaan. Tidak ada satupun budaya yang terbaik bagi pengembangan sumber daya manusia. Budaya dalam Mac Donald berbeda dengan apa yang ada dalam Wendys. Budaya dapat kuat dan lemah, dimana perusahaan dengan nilai yang dipegang kuat oleh mayoritas pekerja dikatakan memiliki budaya yang kuat (Ivancevich, 1995 : 45). Di Jepang, Sony, Honda, dan Toyota sering diidentikkan dengan perusahaan yang berbudaya kuat, sedangkan di Amerika Serikat adalah IBM, 3 M dan Merck. Budaya dapat berpengaruh terhadap perilaku, produktivitas dan harapan para pekerja. Ia menyediakan pedoman (*benchmark*) bagi kinerja standar bagi pekerja.

Kebanyakan *ex-patriat* yang berasal dari Amerika, jika bisnisnya tidak berjalan baik, saat kembali ke negaranya cenderung menyalahkan penduduk lokal, menyebutnya sebagai tidak bertanggung jawab, tidak bermotivasi dan tingkat kejujuran yang rendah. Tuduhan ini tidak benar (*pointless*), karena kebanyakan problemnya adalah masalah perbedaan budaya yang secara mendalam.

mempengaruhi bagaimana memandang dunia dan mengoperasikan bisnisnya (Cascio, 1992 : 623). Budaya dalam organisasi yang ideal adalah budaya kuat.

Santhe (1985:15) mengemukakan bahwa kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku. Budaya dalam organisasi yang ideal adalah budaya kuat. Ada tiga ciri khas budaya kuat yaitu: a) *thickness*, b) *extent of sharing* dan c) *clarity of ordering*. Sedangkan Robin (1996:87) mengatakan "*A strong culture is characterized by organization's core value being intensively held, clearly ordered, and widely shared*". Budaya kuat adalah budaya organisasi yang dipegang secara intensive (semakin dasar dan kukuh). Pemimpin yang kuat cenderung untuk mempercepat pengembangan dengan cara membujuk (*seducing*) pegawai untuk berbagai visi masa depan dan pada akhirnya memobilisasi *effort* karyawannya (Biantoro,2002).

Penelitian ini mencoba melihat pengaruh budaya kuat dan lemah terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila selama ini penelitian yang telah dilakukan tentang sumberdaya manusia hanya langsung melihat hubungan antara variabel praktek manajemen sumberdaya manusia, dalam penelitian ini akan dilihat dulu apakah perusahaan memiliki budaya perusahaan yang kuat ataukah lemah. Selanjutnya penelitian difokuskan untuk membuktikan apakah benar bahwa budaya yang kuat memang memiliki dampak positif terhadap kinerja.

Argumen dipilihnya konsep budaya kuat dan lemah dalam penelitian ini adalah bahwa budaya kuat memiliki dampak besar bagi perilaku pekerja dan lebih langsung berkaitan dengan pengurangan keluar dari pekerjaan (*turn over*). Dalam budaya kuat, nilai utama (*core value*) dipegang secara kuat dan disebar secara

meluas. Makin banyak anggota organisasi menerima nilai utama dan makin besar komitmen mereka terhadap perilaku anggotanya sebab tingginya derajat kebersamaan dan keeratan yang menimbulkan iklim kontrol perilaku internal yang tinggi. Salah satu efek spesifik dari kultur yang kuat adalah rendahnya *turn over* pekerja. Budaya kuat mendemonstrasikan janji yang kuat diantara pekerjanya tentang untuk apa organisasi tersebut berdiri (Robins,1993:606)

Lebih lanjut sepuluh klasifikasi besar yang dapat menolong manajer menilai bermacam budaya dan menguji pegawainya dengan sistematis. Beberapa pengertian praktek sumber daya manusia yang dijabarkan dalam suatu kerja sistematis terdiri dari 10 klasifikasi besar, menurut Cascio (1992 : 622-644) yakni 1) rasa tentang diri dan ruang (*sense of self and space*), 2) pakaian dan penampilan (*dress and apperance*), 3) makanan dan kebiasaan makan (*food and eating habits*), 4) komunikasi dan bahasa (*communication and language*), 5) waktu dan sikap terhadap waktu (*time and time sense*), 6) hubungan (*relationship*), 7) nilai dan norma (*values and norms*), 8) keyakinan dan sikap (*beliefs and attitudes*), 9) motivasi kerja dan prakteknya (*work motivation and practices*), 10) proses mental dan pembelajaran (*mental proceses and learning*), antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut :

1). Jati Diri dan Lingkungan (*sense of self and space*)

Merupakan suatu cara yang unik untuk melaksanakan tugas. Identitas diri bisa ditunjukkan dengan sikap yang sederhana atau menonjol. Seperti kalau di Amerika meningkatkan kemandiran dan kreativitas, sedangkan di Jepang menekankan pada hubungan kerjasama dan kenyamanan. Amerika mempunyai

/menciptakan lingkungan yang ditandai terdapat jarak diantara orang disisi lain Latin dan Vietnam menginginkan kedekatan (Cascio, 1992 : 623)

2). Pakaian dan penampilan (*dress and apperance*)

Adalah pakaian dan asesorisnya. Beberapa budaya mempunyai pakaian adat, seperti Jepang dengan kimono, India dengan turban (kain sari), sedangkan polynesia dengan pakaian sarung. Kosmetik menjadi semakin populer dan dapat diterima sebagaimana penggunaan *cologne* dan *after shave lotion* oleh para pria (Cascio, 1992 : 623).

3). Makanan dan kebiasaan makan (*food and eating habits*)

Adalah cara memilih makanan, menyiapkan, menyampaikan dan kebiasaan makan berdasarkan budaya. Cara makan dengan langsung menggunakan tangan yang biasanya ditemui di Timur Tengah, bisa dianggap cara makan suku nomaden masa lalu oleh orang Barat, padahal perilaku tersebut adalah bagian dari tuntunan agama dan tradisi budaya mereka.

4). Komunikasi verbal dan non verbal

Perkataan dapat berbeda artinya pada masyarakat yang berbeda budayanya, seperti misalnya meja, untuk orang Amerika artinya adalah menerima sesuatu dan menyimpan, sedangkan untuk orang Inggris artinya mendiskusikan sesuatu. Isyarat non verbal juga mempunyai arti yang berbeda, di Amerika kalau seseorang tidak menatap mata orang yang diajak bicara akan menimbulkan kecurigaan disebut dengan "Si mata meleng", sedangkan di negara lain bisa dianggap melakukan penyerangan.

5). Waktu dan sikap terhadap waktu (*time and time sense*)

Adalah suatu keadaan masyarakat tentang waktu, di Amerika waktu adalah uang, sedangkan di negara yang lain keterlambatan pada pertemuan adalah sesuatu yang lumrah.

6). Hubungan (*relationship*)

Terjadinya hubungan antara manusia itu di latar belakang oleh umur, jenis kelamin, status dan hubungan keluarga, bisa berdasarkan kekayaan, kearifan dan kekuasaan. Pada suatu budaya terdapat hubungan yang hangat tetapi pada budaya yang lain ditunjukkan dengan menjaga jarak. Para budaya tertentu wanita harus berperilaku tertutup dan bersikap berbeda, tetapi pada budaya lain wanita diberlakukan sama.

7). Nilai dan norma (*values and norms*)

Budaya dibangun dari norma, atau disebut dengan kebiasaan setempat. Manajer internasional menghindar dari bahaya/ resiko, contoh adalah : mempertimbangkan akibat dari nilai dan norma pada cara bernegosiasi.

8). Keyakinan dan sikap (*beliefs and attitudes*)

Keyakinan adalah dimensi yang paling penting dalam kehidupan manusia. Pada budaya barat umumnya dipengaruhi oleh yudeo-cristian dan sebagian Timur budayanya Islam, Cina dan India adalah Budha. Budaya itu nampak pada pekerjaan yang sedang dikerjakan, pekerjaan itu menunjukkan cara bagaimana melayani Tuhan dan manusia, dan ini ditunjukkan pada komitmen moral dan kualitas kerja.

9). Motivasi kerja dan prakteknya (*work motivation and practices*)

Pengetahuan tentang motivasi pekerja dalam budaya dikombinasikan dengan pengetahuan tentang apa itu arti hidup adalah hal yang penting untuk manajer internasional.

10). Proses mental dan pembelajaran (*mental proceses and learning*)

Ahli Antropologi menemukan perbedaan yang besar tentang proses belajar pada budaya yang berbeda. Ada budaya yang mendorong pemikiran yang abstrak dan konseptualisasi dan pada budaya lainnya menekankan pada menghafalkan kenangan dan belajar. Cina, Jepang, dan Korea menulis berdasarkan *ideograms* atau gambar tulis. Di pihak lain Inggris berdasarkan pada mempraktekkan menggunakan kata. Dunia barat berpikiran linear dan logis seperti dari A, lalu ke B, C, dan ke D (Cascio, 1992: 622-625). Di Arab dan Cina berlaku pemikiran non linear dan ini berdampak pada proses negosiasi. Misalnya dari A bisa terus ke C, kembali ke B dan ke D. Hal ini membuat frustrasi pada dunia barat karena tidak logis. Manajer yang tidak mengantisipasi perbedaan ini dapat mengambil kesimpulan keliru yang hasilnya menjadi tidak terduga.

Menyadari tidak ada negara yang bisa memberikan jawaban semesta. Jam kerja yang fleksibel, inovasi yang variatif tentang produktivitas dapat meningkatkan pengembangan keluar negeri dari Amerika. Seorang manajer yang efektif harus tidak hanya berpandangan global saja tetapi juga menganalisa pendekatan manajemen untuk bertransaksi pada permasalahan yang kompleks yang dihadapi.

2.1.5. Kinerja Perusahaan

Para peneliti menyetujui bahwa pengukuran kinerja bisnis perusahaan tidak hanya cukup menggunakan satu ukuran tunggal, karena tidak dapat menggambarkan tingkat pencapaian prestasi perusahaan sesungguhnya. Pengukuran kinerja bisnis dapat menggunakan ukuran seperti: *sales*, *sales growth*, *market share growth*, ROI (*return on investment*) atau ROA (*return on Asset*) ROI growth, ROS (*return on sales*), ROS *growth asset* (Ittner dan Larcker, 1997). Dalam penelitian ini menggunakan indikator Becker dan Gerhard (1996), dikarenakan manfaat OCE pada pendidikan, kompetensi, dan kompensasi dirasa bukan hanya pada ukuran keuangan, namun dirasa pula pada produktivitas, keluhan konsumen pada perusahaan, kerusakan mesin, dan kegagalan produk.

2.1. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian tentang sumber daya manusia yang berbasis pendekatan budaya secara eksplisit masih terbatas terutama di Indonesia. Sebagian besar penelitian sumber daya manusia biasanya langsung mengarah pada praktek manajemen dan hanya secara tidak langsung mengkaitkan dengan budaya. Berikut ini penelitian yang mengkaitkan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja.

Organ dan Konovsky (1989) dan Orielly dan Chatman (1986) menemukan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan menghasilkan perilaku kewarganegaraan yang lebih baik dari para pekerja, yaitu lebih berdedikasi kepada perusahaan dan usaha yang baik melebihi persyaratan pekerjaan minimum.

Eisenberger et.al (1990), Moorman et.al. (1988); Shore dan Wayne (1993) membuktikan bahwa dengan OCE akan membuat karyawan lebih berhati-hati/

teliti dalam melaksanakan tanggungjawab pekerjaan mereka. Hal tersebut menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif, dan inovasi pekerja yang lebih besar, bahkan dengan tidak adanya *reward* langsung.

Dari literatur penelitian yang berpandangan berdasarkan sumber daya perusahaan memfokuskan sumber daya manusia (*human resource*) sebagai sumber daya penting keunggulan bersaing (Fiol, 1991; Hall, 1993 ; Lado *et al.*, 1992 ; Lado dan Wilson, 1994 ; Miller dan Shamsie, 1996 ; Teece *et al.*, 1997). Menurut penelitian tersebut, dinyatakan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi aset yang besar jika manusia dimotivasi untuk menggunakan inisiatif mereka demi keuntungan organisasi dan jika mereka menunjukkan loyalitas kepada perusahaan. Dedikasi semacam ini dapat datang dari komitmen perusahaan kepada karyawan, kompensasi dan pengembangan (Barbey, 1991 ; Choi, 1990 ; Fiol, 1991 ; Itami, 1987 ; Mowday *et al.*, 1984)

Whitney (1994) membuktikan bahwa berkenaan dengan membangun kompetensi bahwa karyawan dengan rasa komonitas mempunyai dorongan kuat untuk bekerjasama dalam koordinasi dan integrasi sumberdaya dan keahlian perusahaan yang lebih baik dan juga untuk membangun kompetensi khusus. Kerjasama tersebut dapat memudahkan pengembangan dan penyebaran pengetahuan di dalam perusahaan dan meningkatkan pembelajaran dalam organisasi.

Biantoro (2002) meneliti pengaruh tentang variabel praktek manajemen terhadap budaya dan kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa faktor praktek manajemen dan budaya sebagian berpengaruh signifikan

dan kuat terhadap kinerja. Sedangkan penelitian tentang pengaruh strategi kompetitif terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja dapat dilihat dalam tabel 2.1 berikut:

Rangkuman Penelitian Terdahulu Tentang Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap Hubungan Komitmen Organisasi kepada Karyawan dan Kinerja

PENELITI	VARIABEL	ALAT STATISTIK	HASIL PENELITIAN
Govindarajan Dan Gupta (1985)	Strategi kompetitif (<i>build, hold, harvest, dan divest</i>)	Analisis regresi multiplikatif	Menemukan hubungan positif antara pemberian bonus dengan efektifitas penetapan strategi harvest kinerja meningkat.
Govindarajan (1988)	Strategy kompetitif (<i>diferentiation dan cost leadership</i>)	Analisis Regresi multiplikatif	Strategi <i>cost leadership</i> yang dipakai perusahaan akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian anggaran
Govindarajan Dan Fisher (1990)	Strategi kompetitif (<i>diferentiation dan cost leadership</i>) dan kinerja	Analisis Regresi multiplikatif	Menemukan bahwa perusahaan menggunakan sistem kontrol output strategi <i>cost leadership</i> mampu meningkatkan kinerja
Lee dan Miller (1999)	Strategi kompetitif (<i>marketing & inovatif differentiation, cost leadership</i>) dan kinerja	Analisis Regresi	Menemukan bahwa perusahaan dengan <i>cost leadership, marketing dan inovatif differentiation</i> berhubungan positif dan signifikan pada kinerja
BambangSatriawa (2002)	Strategi kompetitif (<i>marketing & inovatif differentiation, cost leadership</i>) dan kinerja	Analisis Regresi	Menemukan bahwa perusahaan dengan <i>cost leadership dan differentiation</i> tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja
Eni Wahyuningsih (2002)	Strategi kompetitif (<i>marketing & inovatif differentiation, cost leadership</i>), pengendalian akuntansi dan kinerja	Regresi multiplikaf (<i>Test three way interactions</i>)	Menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi <i>cost leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Sedangkan <i>marketing & inovatif differentiation</i> tidak signifikan terhadap kinerja
Triyono Budiwibowo (2003)	Strategi kompetitif (<i>marketing & inovatif differentiation, cost leadership</i>), motivasi, dan kinerja	Analisis Multigroup/ Multisample	Menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi <i>diferenciation</i> berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja melalui motivasi. Sedangkan <i>cost leadership</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi

Tabel 2.1

2.3. Hipotesis dan Kerangka Pemikiran Teoritis

OCE diharapkan memiliki empat macam hubungan dengan perusahaan. Pertama, OCE akan dapat meningkatkan kinerja, dengan memotivasi karyawan mungkin melalui pengaruh positifnya pada usaha, inisiatif atau kerja sama. Kedua, OCE diharapkan pula memotivasi dalam pelaksanaan strategi untuk pencapaian kinerja. Ketiga lebih menarik, OCE mengkaitkan budaya yang tercermin dari sumber daya manusia melalui motivasi dalam meningkatkan kinerja. Atau mungkin yang keempat lebih menarik, OCE dan budaya kerja membantu mempermudah melaksanakan strategi yang dipilih, menurut gilirannya penempatan strategi yang didedikasikan mungkin secara intelijen memusatkan usaha karyawan, sehingga akan mengungkit manfaat dari OCE.

Match yang lebih baik antara sistem pengendalian dengan variabel kontinjensi dihipotesiskan menghasilkan kinerja organisasi yang meningkat. Peneliti strategi telah mendaftar sejumlah faktor kontingen yang mungkin mempengaruhi implementasi strategi (Hambrick dan Lei 1985; Hofer 1975 dalam Fisher, 1998). Menurut Fisher (1998), *contingent control variables* terdiri dari : (1) *Uncertainly*, (2) *Technology and independence*, (3) *Industri of firm and unit variables*, (4) *competitive strategy and mission*, (5) *Observability factors (behaviour observability and out come observability)*. Daftar-daftar faktor kontingen tersebut telah diuji dalam studi pengendalian manajemen sebelumnya. Dalam penelitian ini hipotesis dikembangkan ke dalam empat bagian yang akan diuraikan pada bagian berikut ini :

2.3.1. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (OCE), Motivasi Kerja, dan Kinerja

Perusahaan-perusahaan Korea mempunyai alasan utama memberikan perhatian kepada OCE adalah rasa komunitas dan dedikasi yang ditimbulkan oleh OCE (Park, 1984; Kon, 1992; Han, 1991). Komunitas adalah lingkungan emosional yang mendorong anggota untuk bekerja sama satu sama lain dan bekerja menuju tujuan umum (Nisbet, 1962; Brownwell, 1950). Anggota mendapatkan dukungan emosional dengan memihak kepada satu komunitas, dalam hal ini organisasi. Mereka membagi rasa *we-ness* dan dedikasi untuk kelompok dan ikatan emosional ini dapat menjadi *motivator* dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kelompok, memudahkan kolaborasi yang efektif dan menghasilkan inisiatif (Choi, 1994; Pelfini, 1993) dimana terdapat etika dominan kelompok dirasa lebih penting dari individu. Dalam penelitian di Korea dimana terdapat etik kerja *Cofucianisme* yang telah dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) tersebut, OCE dapat memiliki pengaruh langsung kepada kinerja. Hasil penelitian Lee dan Miller (1999) di Korea tersebut menunjukkan bahwa OCE berpengaruh positif berhubungan dengan kinerja keuangan.

Ikatan kasih sayang yang kuat dapat memotivasi usaha yang lebih besar dari karyawan, usaha untuk bekerja lebih keras, lebih mau bekerja sama, bekerja lebih cepat dan mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik (Eisenberger et al., 1990; Fiol, 1991; Itami, 1987; Lado dan Wilson, 1984). OCE dapat menimbulkan produktifitas lebih besar, lebih kreatif, pekerjaan yang berkualitas tinggi dan keputusan tim yang lebih baik (Collin and Porras, 1994; Peters, 1994). Secara nyata ikatan kepribadian kasih sayang karyawan terhadap organisasi telah

memperlihatkan pengurangan biaya ketidakhadiran, mengurangi perputaran dan memperbaiki kinerja karyawan (Mowday *et al.*, 1984; Strees dan Porter, 1987).

H1 : Komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi kerja.

2.3.2. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (OCE), Motivasi Kerja, Strategi Kompetitif, dan Kinerja

Porter (1980, 1985, 1996) memperdebatkan bahwa perusahaan hanya dapat mencapai keunggulan bersaing dan memperoleh *return* yang besar jika mereka menjalankan *dedicated positioning strategy*. Strategi semacam itu harus melayani *customer* dengan cara khusus atau lebih ekonomis daripada pendekatan yang digunakan saingannya. Porter mempertahankan bahwa ada tiga macam strategi *product /service differentiation*, *cost leadership*, atau beberapa perusahaan memfokuskan pada kombinasi keduanya. Peneliti lain memperlihatkan bahwa strategi-strategi tersebut memiliki pengaruh positif pada profitabilitas (Dess dan Davis, 1984; Miller, 1988). Porter percaya bahwa perusahaan tanpa strategi semacam itu akan gagal untuk mengembangkan sisi kompetitif melebihi saingannya dan *return* keuangan yang akan diperoleh.

Porter (1980, 1996) menyatakan juga bahwa penempatan strategi hanya dapat efektif jika mereka melaksanakannya dengan dedikasi, yaitu dengan keseksamaan dan intensitas. Perusahaan harus merangkum dan mengatasi banyak elemen dari masing-masing strategi. Untuk *cost leadership* elemen-elemen ini dapat mencakup program yang sedang berjalan untuk mengurangi biaya operasi, prosedur manajemen inventori yang efisien, proses manufaktur *just-in-time* dan

dihubungkan dengan teknik-teknik ekonomis, (Dess dan Davis, 1984). Hanya dengan keserentakkan dan semangat mengejar banyak aktifitas semacam itu akan dianggap sebagai *cost leadership*. Strategi *marketing* dan *innovative differentiation* menuntut dedikasi aneka segi yang sama.

Para ahli bidang manajemen strategi telah lama menilai adanya kesulitan yang melekat dalam pelaksanaan yang efektif strategi kompetitif dengan dinyatakan adanya faktor *a human dimension*, menjadi penting untuk penempatan strategi yang efektif (Fiol,1991; Lado & Winson,1994). Khususnya pada perusahaan yang mencoba untuk membentuk ikatan kasih sayang yang kuat dengan karyawannya untuk lebih memperhatikan kesejahteraan mereka akan menerima *financial reward* untuk melaksanakan hal itu. Motivasi yang dihasilkan oleh karyawan merupakan sumber daya kompetitif yang bernilai tinggi. Kekayaan semacam itu dalam keunggulan bersaing merupakan hal yang paling sedikit ditiru atau dicuri dari para pesaingnya (Barney,1991;Hall,1993;Lado; Winson; 1994; Mcallister, 1995 dalam Lee and Miller,1999). OCE mempunyai potensi yang besar untuk meningkatkan kinerja keuangan di dalam organisasi dengan penempatan strategi yang kuat. Pelaksanannya dipastikan akan sangat efektif yang menimbulkan motivasi jika ada sesuatu yang menjanjikan dan substansi untuk melaksanakannya.

Dalam analisis konsep (Salter, 1973) dalam Adli (2000) yang menghubungkan ukuran insentif yang diberikan organisasi kepada karyawannya dan strategi yang digunakan, suatu strategi yang memiliki resiko tinggi seharusnya diberikan proporsi kompensasi yang tinggi juga. Finkelstein dan

Hambrik (1988), menyatakan, suatu unit bisnis yang beroperasi dilingkungan yang dinamis kompensasi insentif adalah alat yang efektif untuk memotivasi seseorang agar membuat keputusan yang tepat. OCE diharapkan menciptakan motivasi yang berguna antara organisasi dan karyawannya. Jika karyawan percaya bahwa organisasi mereka memperdulikan mereka dan kebahagiaan mereka, memperlakukan mereka dengan perhatian dan membagikan *reward* yang sesuai, karyawan tersebut lebih jauh mungkin membangun ikatan kepribadian dengan kasih sayang kepada majikannya (Eisenberger, et al., 1987, 1990; Levinson, 1965; Smith, Organ dan Near, 1983; Orpen, 1995). Kepatuhan ini pada semua tingkat hirarki organisasi.

Strategi kompetitif yang berdedikasi, bagaimanapun, akan gagal kecuali manajer dan semua pekerja pada semua tingkat mendedikasi diri mereka untuk pelaksanaannya. Staf yang keras kepala dan yang tidak mempunyai motivasi dapat membatalkan strategi yang sangat lengkap dan koheren sedangkan yang komit dan terilhami dapat bekerja sama untuk mengatasi rintangan serius (Organ, 1988; Pelfini, 1993; Peters, 1994) karyawan yang komit dan berdedikasi pada perusahaan mereka lebih tangkas untuk bekerja dalam keharmonisan kearah sasaran strategik yang sama dalam membuat keputusan secara hati-hati dan mempunyai semangat dalam bekerja (Lado dan Wilson, 1994; Sange 1990).

Komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) juga dapat menciptakan suasana kepercayaan yang memperkenankan perusahaan meniadakan biaya pengendalian birokrasi yang menurunkan motivasi (Barney dan Hasen, 1994; Whitney, 1994). Menurut Lee dan Miller (1999) menunjukkan OCE secara positif berhubungan dengan ROA, tidak masalah strategi mana yang digunakan (strategi

cost leadership atau differentiation) keseluruhan hasil ini dapat menyumbangkan kinerja finansial yang lebih baik. Maka hipotesanya adalah:

H2: *Dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja

2.3.3. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (OCE), Budaya, Motivasi Kerja, dan Kinerja Organisasi

Keadaan sosial dan emosional di dalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan keunggulan bersaing utamanya OCE dapat membantu mengembangkan dan membangun kompetensi dengan meningkatkan motivasi untuk memperbaiki kinerja (Drucker,1996;Fiol,1991;Whitney,1994).Kinerja yang diraih oleh seseorang ditentukan perilaku individu dalam aktivitas kerja. Perilaku individu dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dimilikinya, sebab nilai-nilai budaya merupakan deteminan dari perilaku dan sikap seseorang (Daniel J. Muller, 1996). Budaya organisasi mempengaruhi tujuan, struktur, dan fungsi organisasi serta juga mempengaruhi sikap, nilai, dan tingkah laku karyawan. Hal ini pula yang akan mempengaruhi perbedaan perilaku kerja antara karyawan yang berbeda budaya, sebab nilai-nilai yang menjadi dimensi nilai kerja individu tidak sama (Matsumuto,1997). Penelitian Biantoro (2002) menemukan bahwa praktek manajemen dan budaya berpengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja karena dapat memotivasi karyawan. Maka hipotesisnya adalah:

H3: Budaya kerja memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja.

2.3.4. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (OCE), Strategi, Budaya, Motivasi Kerja, dan Kinerja Organisasi

Pendukung pandangan berdasarkan sumber daya berargumentasi bahwa penempatan strategi seperti yang disampaikan Porter (1980) mungkin bernilai kecil tanpa sumber daya yang berkualitas tinggi untuk menjalankan atau mengimplementasikannya (Barney, 1991; Hall, 1993; Lado, 1994). Keunggulan sumber daya semacam itu adalah sangat besar jika merupakan aset spesifik yang terikat pada perusahaan tertentu. Suatu kelompok kerja yang kompak, berdedikasi dan loyal dapat dikatakan terdiri dari sumber daya seperti itu (Hall, 1993; Lado, 1994; Pfeffer, 1993). Ketika perusahaan mencari keunggulan bersaing dengan menjalankan *dedicated positioning strategy*, dapat memanfaatkan keuntungan pelaksanaan yang menyertai OCE.

Di Amerika tanggungjawab pada karyawan telah ditunjukkan guna memperoleh dedikasi dan inisiatif (Eisenberger et al., 1990; Moorman et al.; William and Anderson, 1991). Strategi akan dipengaruhi kesetiaan berupa respon-respon pada sumberdaya manusia yang berharga yang ada dalam pelaksanaannya.

Di Indonesia masyarakatnya sangat heterogen, sebagian etos kerja belum tinggi. Orang lebih cenderung mengambil sikap *quick vielding* atau ingin cepat meraih untung dan kurang peduli apakah pekerjaan itu membuahkan suatu hasil tahan lama (Sillahi, 1992). Adanya masyarakat yang mempunyai kecenderungan berorientasi pada nilai vertikal kearah atasan, kearah orang yang lebih senior, berpangkat lebih tinggi, minta restu dulu. Adanya gaya hidup kebatinan membuatnya tidak tertarik pada kebendaan dan materi. Juga terdapat dimensi nilai

kebersamaan yang menyebabkan keinginan-keinginan individualitas, inisiatif maupun untuk berdiskusi serta pola pemikiran obyektif dan kritis dianggap sebagai sikap yang akan menimbulkan konflik dalam kelompok yang cenderung ingin menciptakan suasana damai, tenang, kesederhanaan (Niels,1986).

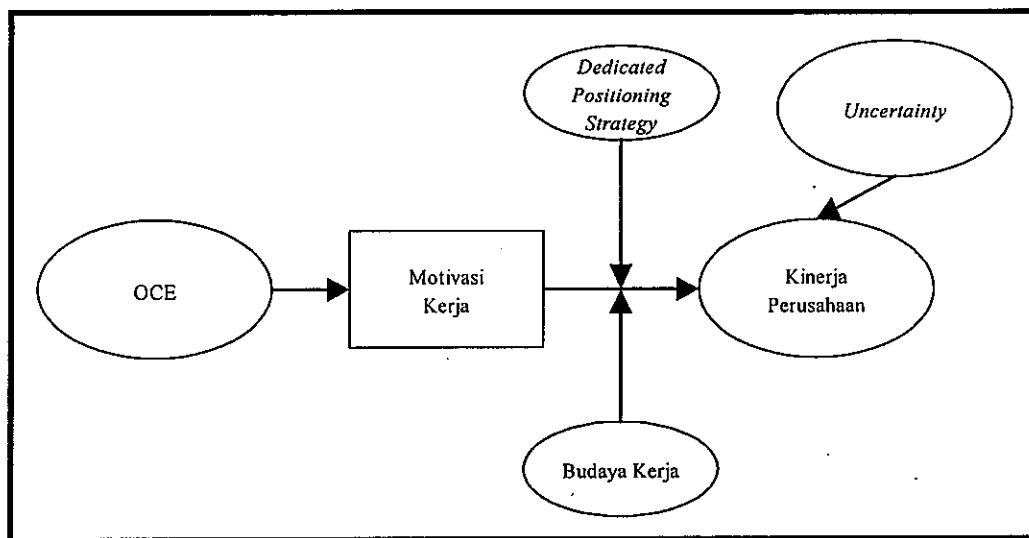
Etika *Confucianisme* terdapat di Korea yang merupakan etika dominan dimana kelompok lebih penting dari individu yang membawa sikap dalam hidup bekerja keras dalam mendapatkan keahlian dan pendidikan tinggi, tidak boros serta tabah dalam menghadapi tugas-tugas sulit. Hal itu memuat nilai ketekunan, keuletan, membuat, membuat jaringan pergaulan, memiliki perasaan berhemat, perasaan sungkan, mempersiapkan diri menerima pengaruh dari luar, menghargai tradisi, sejarah, warisan, dan berusaha membalas kebaikan orang lain, serta tolong menolong, dan memberikan hadiah (Matsumoto,1996). Kesetiaan perusahaan akan dihargai dengan dedikasi timbal balik dari para karyawan (Shin, 1993; Lee dan Lee,1994, 1995). Hasil penelitian dari Lee dan Miller (1999) di Korea menunjukkan bahwa OCE berkontribusi kinerja keuangan yang besar ketika perusahaan menggunakan *dedicated positioning strategy*. Maka hipotesisnya adalah:

H4 : *Dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) dan budaya memoderasi hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui motivasi kerja

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis menggambarkan variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara OCE dengan kinerja. Sementara variabel *dedicated positioning strategy* dan budaya kerja memoderasi hubungan antara motivasi

dengan kinerja. Sedangkan variabel *uncertainty* berfungsi sebagai variabel pengendali ditengarai mempengaruhi kinerja. Penelitian ini menggunakan analisis SEM dengan pendekatan *multigroup multisample* untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effects* dari variabel budaya dan strategy. Kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis ditampilkan dalam gambar:



Gambar II. 1 : Model yang mewakili hipotesis H1, H2, dan H3

- H1 : Komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi kerja
- H2: *Dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja
- H3: Budaya kerja memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja
- H4: *Dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) dan budaya memoderasi hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui motivasi kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah kumpulan sejumlah elemen yang diperlukan peneliti untuk pembuatan kesimpulan (Cooper & Emory, 1995). Populasi disebut juga dengan *universe*, artinya keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Pengertian pertama menitik beratkan pada elemen-elemen populasi, sedangkan pengertian kedua penekanannya pada hipotesis dan uji statistiknya.

Populasi *sampling* adalah populasi yang mempunyai karakter umum yang sejenis. Penelitian ini menggunakan populasi sampling yaitu perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia. Populasi sasaran adalah populasi yang memiliki karakter yang lebih khusus. Dalam populasi sasaran dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur besar yang terdapat dalam buku: *The Top Companies & Big Groups in Indonesia; Standard Trade & Industry Directory of Indonesia* (STDI) tahun 2002 yang diterbitkan oleh P.T. Kompasindo, dan *Indonesia Capital Market Directory* tahun 2002. Dalam penelitian ini, jumlah populasi sasaran yang dijadikan sampel adalah sebanyak 850 perusahaan manufaktur dari berbagai jenis industri di Indonesia yang diperkirakan memakai strategi kompetitif dan diharapkan telah beroperasi paling sedikit empat tahun. Metode penentuan sampel adalah dengan teknik sampling sensus/ teknik sampling jenuh dengan menyebar kuesioner 850 agar sampel penelitian dapat digeneralisasikan. Misalkan lama bekerja dari responden dan umur perusahaan.

Penggunaan perusahaan besar dan jangka waktu operasi tersebut dimaksudkan agar data yang terkumpul mewakili populasi yang benar-benar mempunyai dan telah melaksanakan komitmen terhadap karyawan, melaksanakan strategi kompetitif, memahami budaya yang ada di perusahaan dan pengukuran kinerja perusahaan.

3.2. Jenis dan Sumber data

Jenis data data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuisisioner pada responden. Sumber data ini berupa pendapat dari pengambil keputusan tertinggi di perusahaan, atau *general manager / chief executive officer / manajer senior*, dimana merupakan orang yang diharapkan memahami operasi perusahaan secara keseluruhan mengenai kebijakan strategi kompetitif, yang ada pada perusahaannya dan komitmen organisasi kepada karyawan yang diterapkan, serta hasil yang telah dicapai akibat dari kebijakan tersebut.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan metode *mail survey*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung, data dapat dikumpulkan dengan cara seperti: wawancara, tatap muka, telepon, atau surat menyurat (Cooper & Emory, 1995). Penelitian ini menggunakan jasa pos untuk mengumpulkan data, dengan alasan pengeluaran biaya yang secara relatif lebih murah dan dapat mencakup sampel perusahaan dalam area geografis yang luas.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Untuk mendapatkan tingkat respon yang (diharapkan, dapat mencapai 20%) maka dilakukan hal-hal berikut ini : (1) kuesioner dirancang dengan format yang menarik, pertanyaan yang diajukan singkat dan jelas, dan waktu yang diperlukan untuk mengisi kuesioner adalah 25 menit, (2) sedapat mungkin menggunakan metode survey langsung untuk perusahaan yang berlokasi di Jakarta, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, dan Kalimantan Timur (3) apabila tidak memungkinkan survey langsung tersebut, maka pengiriman kuesioner melalui jasa pos dilengkapi dengan amplop balasan yang telah diberi alamat peneliti dan dibubuhi perangko balasan, (4) jawaban kuisisioner yang diberikan oleh responden akan dijamin kerahasiaan, (5) melampirkan surat ijin penelitian, (6) pengiriman surat susulan kepada responden yang belum mengembalikan kuesioner setelah dua minggu pengiriman kuesioner, dan (7) menghubungi melalui telepon/ *e-mail* untuk responden yang belum mengembalikan kuesioner dan untuk melengkapi data yang kurang lengkap.

3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi variabel komitmen organisasi kepada karyawan, strategi kompetitif, dan budaya sebagai variabel independen. Motivasi kerja sebagai variabel antara. Sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah variabel kinerja. Sebagai variabel pengendali ketidakpastian. Instrumen telah digunakan oleh peneliti sebelumnya, sehingga tingkat validitas dan reliabilitasnya telah diuji.

3.4.1. Variabel Independen :

a. Komitmen organisasi kepada karyawan (*Organizational Commitment to employees*, disingkat dengan *OCE*)

OCE yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat berupa :

- Perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam hal : kesejahteraan karyawan dalam kompensasi, kepuasan pekerjaan, dan pembagian keuntungan disebut *OCE1*.
- Investasi yang dilakukan perusahaan dalam hal : pelatihan dan pendidikan, dan kompensasi total (termasuk tunjangan kesejahteraan dan dana pensiun) disebut *OCE2*.

Variabel ini diukur dengan dua cara yaitu melihat jawaban pada masing-masing ukuran yang diisi oleh responden yang sama dalam organisasi. Dua ukuran ini dimaksudkan untuk meningkatkan validitas hasil. Ukuran pertama, disebut *OCE 1*, menggunakan empat *item* pertanyaan, dinilai dengan menggunakan lima-*point* skala Likert yang disarankan oleh Eisenberger *et al.*, (1986). Angka 1 menunjukkan "pimpinan tidak setuju dengan kebijakan tertentu terhadap karyawan" dan angka 5 menunjukkan "pimpinan sangat setuju dengan kebijakan tertentu terhadap karyawan". Ukuran kedua, disebut *OCE 2*, dengan dua *item* pertanyaan, dinilai menggunakan 5-*point* skala Likert. Jawaban akan diisi oleh pimpinan/ manajer senior selaku responden. Angka 1 menunjukkan "lebih sedikit" dalam investasi pengembangan pendidikan dan kompetensi karyawan, dan investasi kompensasi total, dibandingkan dengan pesaing utama, angka 3 menunjukkan "Sama", dan angka 5 menunjukkan "lebih banyak". Untuk dapat

menunjukkan waktu terjadinya pengaruh OCE terhadap kinerja perusahaan digunakan 5 point skala linkert angka 1 menunjukkan kinerja "turun", angka 3 menunjukkan "Sama", dan angka 5 menunjukkan adanya kinerja "naik" akibat pengaruh yang ditimbulkan oleh investasi pendidikan, kompetensi, dan kompensasi.

b.Strategi kompetitif

Porter (1980, 1985, 1996) dan para pengikutnya mempertahankan bahwa untuk menopang keunggulan bersaing hanya dapat diperoleh jika perusahaan memposisikan diri mereka dalam *marketplace* melalui *dedicated cost leadership*, *differentiation*, atau dipusatkan pada kombinasi keduanya. Penelitian ini mengikuti strategi yang dikemukakan oleh Porter (1980) dimana strategi ini dinilai sehubungan dengan intensitas dan keseksamaannya, dengan menggunakan strategi *cost leadership* atau *differentiation* atau kombinasi keduanya.

- *Cost leadership*, dinilai dengan menggunakan empat *item* yaitu penggunaan teknik manajemen persediaan yang efisien, usaha pengurangan biaya, kualitas total, dan proses manufaktur yang efisien.
- *Differentiation* dinilai dengan menggunakan tujuh *item* pertanyaan yaitu penggunaan periklanan, peningkatan identifikasi merek, dan desain atau pengemasan yang menarik, pengembangan produk baru, produk R & D, penciptaan produk berteknologi tinggi, dan terus menerus menyempurnakan lini produk.

Untuk menilai dedikasi (intensitas dan keseksamaan) penempatan strategi yang dilaksanakan perusahaan, menggunakan *multiple item* untuk mewakili

masing-masing strategi. Instrumen yang digunakan dari Lee dan Miller (1999) dengan sebelas *item* pertanyaan, memakai skala Likert lima-*point*. Angka 1 menunjukkan "sama sekali bukan bagian dari strategi perusahaan" dan angka 5 menunjukkan "bagian pokok dari strategi perusahaan".

c. Budaya

Variabel budaya yang digunakan diambilkan dari Biantoro (2002) berasal teori Cascio (1992: 623) tentang 10 klasifikasi budaya yang umumnya dipegang oleh para peneliti teori organisasi Schein (1992), Ivancevich (1995), dan Robbins (1993). Variabel ini akan didukung masing-masing dua indikator yang akan diperoleh dari kuesioner. Faktor budaya seperti dijelaskan oleh Cascio (1992: 623), indikatornya meliputi :

1. Rasa tentang diri dan lingkungan (*sense of self and space*)

Merupakan suatu cara yang unik untuk melaksanakan tugas. Identitas diri bisa ditunjukkan dengan sikap yang sederhana atau menonjol. Indikator dari jati diri dan lingkungan adalah :

- a. Kemandirian
- b. Teman dan lingkungan kerja

2. Pakaian dan Penampilan (*dress and appereance*)

Adalah pakaian dan asesorisnya. Beberapa budaya mempunyai pakaian adat, seperti Jepang dengan Kimono; India dengan turba (kain sari), sedang Polynesia dengan pakaian seragam. Indikator dari pakaian dan penampilan adalah :

- a. Keberadaaan seragam

b. Kelayakan seragam

3. Makanan dan kebiasaan makan (*food and eating habits*)

Adalah cara memilih makanan, menyiapkan, menyampaikan dan kebiasaan makan berdasarkan budaya. Indikator dari makanan dan kebiasaan makanan adalah :

a. Makan bersama atasan bawahan

b. Makanan bergizi

4. Komunikasi dan bahasa (*communication and language*),

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi. Perkataan dapat berbeda artinya pada masyarakat yang berbeda budayanya. Indikator dari komunikasi adalah :

a. Bahasa Verbal jelas dan mudah dimengerti

b. Bahasa Non Verbal/isyarat

5. Waktu dan sikap terhadap waktu (*time and time sense*)

Adalah suatu keadaan masyarakat tentang waktu, di Amerika waktu adalah uang, sedang di negara yang lain keterlambatan pada pertemuan adalah sesuatu yang lumrah. Indikator dari waktu dan situasi tentang waktu adalah:

a. Ketepatan waktu kerja

b. Ketepatan waktu penyesuaian pekerjaan

6. Hubungan (*relationship*)

Terjadinya hubungan antara manusia itu di latar belakang oleh umur, jenis kelamin, status dan hubungan keluarga, bisa berdasarkan kekayaan, kearifan dan kekuasaan. Indikator dari hubungan yaitu :

- a. Pembedaan kerja wanita dan pria
- b. Pertemanan antar karyawan yang kekal

7. Nilai dan Norma (*value and norm*)

Budaya dibangun dan norma, atau disebut dengan kebiasaan setempat.

Indikator dari nilai dan norma adalah :

- a. Peraturan yang mengikat
- b. Keikhlasan terhadap aturan

8. Keyakinan dan Sikap (*beliefs and attitude*)

Keyakinan adalah dimensi yang paling penting dalam kehidupan manusia.

Budaya itu nampak pada pekerjaan yang sedang dikerjakan, pekerjaan itu menunjukkan cara bagaimana melayani Tuhan dan manusia, dan ini ditunjukkan pada komitmen moral dan kualitas kerja.

Indikator keyakinan dan sikap adalah sebagai berikut :

- a. Ketekunan beribadah
- b. Ajaran agama mendukung bekerja baik

9. Motivasi kerja dan praktek (*work motivation and practice*)

Pengetahuan tentang motivasi pekerja dalam budaya dikombinasikan dengan pengetahuan tentang apa itu arti hidup adalah hal yang penting untuk manajer internasional. Indikator dari motivasi kerja dan praktek kerja adalah :

- a. Penghargaan bila melampaui target
- b. Kebersamaan sesama pekerja dan dengan pimpinan

10. Proses mental dan pembelajaran (*mental processes and learning*)

Adalah cara seseorang atau sekelompok orang untuk belajar mengenal lingkungan dan mengantisipasinya.

Indikator dari proses mental dan pembelajaran adalah :

- a. Mengetahui seluk beluk perusahaan
- b. Menerima perbedaan dengan perusahaan lain

Untuk menilai budaya dalam perusahaan menggunakan instrumen dari Cascio (1992) dalam Biantoro (2002) dimana digunakan skala Likert tujuh-*point*. Penilaian Responden bergerak dari sangat tidak setuju (STS) = 1 sampai dengan sangat setuju (SS) = 7.

3.4.2. Variabel Antara

Motivasi kerja

Variabel ini didefinisikan sebagai harapan dan preferensi hasil yang ingin dicapai seorang individu dalam pekerjaannya. Pengukuran variabel motivasi kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Lawler, et.al..(1997) dalam Gibson (1996). Dari instrumen yang dikembangkan oleh Lawler et all. (1997) motivasi kerja mengacu pada paradigma pengharapan (*expectacy paradigm*) yang diturunkan dalam tiga bagian, bagian pertama berisi 11 pertanyaan yang berkaitan dengan apa yang diharapkan seseorang apabila telah melakukan sesuatu dengan baik ($[E \rightarrow P]$ *expectacy*). Bagian kedua berisi 11 pertanyaan yang berkaitan dengan seberapa pentingkah pengharapan yang ada tersebut diinginkan ($[P \rightarrow O]$ *expectacy*). Dan bagian ketiga berisi 3 pertanyaan yang berkaitan dengan pengharapan yang diinginkan apabila seseorang telah bekerja keras (*valence*)

(Vroom,1964; Ferris,1977). Dimana $E = \text{effort}$, $P = \text{performance}$, dan $O = \text{outcomes}$.

Masing-masing bagian dari instrumen motivasi kerja dalam pengukurannya menggunakan skala tujuh point, dengan perincian skor rendah (point 1) menunjukkan motivasi yang rendah, sedangkan skor tinggi (point 7) menunjukkan motivasi yang tinggi. Pengukuran nilai motivasi kerja dapat dilakukan dengan beberapa langkah seperti disarankan oleh Lawler et. al. (1997), yaitu:

1. Masing-masing nilai yang diperoleh dari bagian pertama dikalikan dengan bagian kedua. Misalnya 1a dikalikan dengan 2a, 1b dengan 2b, dan seterusnya.
2. Dari hasil perkalian tersebut (bagian pertama dan bagian kedua) ditambahkan secara bersama-sama . Misalnya $(1a \times 2a) + (1b \times 2b) +$ dan seterusnya. Total dari penjumlahan tersebut menghasilkan *expectancies-time valence*.
3. Total penjumlahan (dari point b) di bagi dengan jumlah pasangan yang ada dalam bagian satu dan dua (dalam kasus ini ada 11 pasangan) untuk menghasilkan nilai *average expetancies-time -valence*.
4. Nilai dari pertanyaan bagian tiga dijumlahkan secara bersama-sama kemudian dibagi tiga untuk menghasilkan nilai *average effort-to-perfomance expetancy*.

Nilai akhir dari motivasi kerja adalah *average expetancies-time-valencie x average effort-to-perfomance expetancy*.

3.4.3. Variabel Dependen

Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh perusahaan, merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian terdahulu oleh Jangwoo Lee dan Danny Miller adalah dengan menggunakan ukuran tunggal yaitu: ROA. Dalam penelitian ini diambil delapan ukuran kinerja yang diambil dari teori kinerja perusahaan oleh Becker and Gerhart (1996) dalam Biantoro (2002) yang meliputi: produktifitas, profit, kualitas, *organizational survival*, *costomer complain*, *scrap rate*, *growth*, dan pangsa pasar.

- a. *Produktivitas* adalah hasil kerja nyata atau output dari hasil guna sebagai satu kesatuan, agar hasil pekerjaannya mencapai sasaran waktu yang dapat diketahui dari:
 1. Peningkatan jumlah produk
 2. Produktivitas tenaga kerja meningkat
- b. *Profit* adalah besarnya selisih kelebihan antara penjualan dengan biaya yang dikeluarkan, yang dapat diketahui melalui:
 1. Peningkatan profit dibanding dengan tahun sebelumnya.
 2. Profit tahun ini akan lebih besar
- c. *Kualitas* adalah hasil yang dicapai dengan sempurna dan memuaskan, yang dapat diketahui dari:
 1. Kualitas sesuai dengan selera konsumen
 2. Peningkatan kualitas produk

- d. *Organizational Survival* adalah daya tahan perusahaan dalam menghadapi semua masalah yang terjadi mulai dari awal berdirinya perusahaan sampai pada saat ini, dapat diketahui dari:
1. Perusahaan tetap eksis
 2. Perusahaan akan mampu bertahan terhadap krisis
- e. *Customer Complain* adalah keluhan-keluhan dari para pelanggan mengenai produk / pelayanan, berupa:
1. Tingkat komplain rendah
 2. Penangan komplain cepat
- f. *Scraf Rates* adalah kerusakan produk yang dihasilkan, yang disebabkan karena suatu kesalahan atau karena terjadinya kerusakan mesin, berupa:
1. Tingkat kerusakan mesin
 2. Tingkat kegagalan produk rendah
- g. Pertumbuhan (*growth*) adalah tingkat dimana perusahaan mengalami kemajuan dan pertumbuhan yang ditunjukkan dengan semakin tingginya penjualan, dapat diketahui melalui:
1. Peningkatan aset
 2. Peningkatan modal
- h. Pangsa pasar (*market share*) adalah seberapa besar pangsa pasar yang telah kita kuasai dibandingkan industri yang ada, dapat diketahui melalui:
1. Pemenuhan terhadap pangsa pasar
 2. Peningkatan terhadap market share

Dalam menilai kinerja perusahaan menggunakan instrumen dari Becker and Gerhart (1996) ini, digunakan skala *Likert* tujuh-*point*. Penilaian Responden bergerak dari sangat tidak setuju (STS) = 1 sampai dengan sangat setuju (SS) = 7.

3.4.4. Variabel Pengendali (Control Variabel)

Ketidak pastian (*uncertainty*)

Adanya tingkat ketidakpastian yaitu perubahan dan tidak dapat diprediksinya pasar perusahaan dapat mempengaruhi kinerja, perlu dikendalikan untuk dapat dianalisis (Khandawalla, 1997 dan Miller (1998) terdiri dari lima *item* pertanyaan, dengan skala *Likert* 5-*point*. Setiap *item* pertanyaan mempunyai jawaban yang berbeda.

3.5. Analisis Data

3.5.1. Statistik deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, dan standar deviasi.

3.5.2. Teknik Analisis

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik multivariat struktural equation model (SEM) melalui pendekatan *multigroup* atau *multisample analysis* untuk menguji ada tidaknya *moderating effects*. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement* model dan struktural model secara simultan dan

efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair *et al.*, 1995). Software yang digunakan adalah AMOS 4.0 (Arbuckle, 1993).

3.5.2.1. Prosedur pemodelan dengan SEM mengacu pada tujuh tahap sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995), sebagai berikut:

Tahap 1: Pengembangan model berbasis teori

SEM adalah *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain berdasarkan teori yang ada. Kajian teoritis dipergunakan untuk mengembangkan model yang dijadikan dasar untuk langkah selanjutnya. Dengan berpijak pada telaah teori yang ada, model dikembangkan pada gambar II.1 pada pembahasan telaah teoritis dan pengembangan hipotesis. Model teoritis dalam gambar II.1 tersebut menggambarkan variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara *organization's commitment to employees* (OCE) dengan kinerja perusahaan. Sementara variabel *dedicated positioning strategy* dan budaya kerja memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Sedangkan variabel *uncertainty* berfungsi sebagai variabel pengendali (*control variable*) yang ditengarai mempengaruhi kinerja perusahaan.

Tahap 2: Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Diagram alur untuk pengujian model penelitian dikembangkan berdasarkan telaah teori yang kuat dan mengacu pada model teoritis di atas. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Dalam menilai kinerja perusahaan menggunakan instrumen dari Becker and Gerhart (1996) ini, digunakan skala *Likert* tujuh-*point*. Penilaian Responden bergerak dari sangat tidak setuju (STS) = 1 sampai dengan sangat setuju (SS) = 7.

3.4.4. Variabel Pengendali (Control Variabel)

Ketidak pastian (*uncertainty*)

Adanya tingkat ketidakpastian yaitu perubahan dan tidak dapat diprediksinya pasar perusahaan dapat mempengaruhi kinerja, perlu dikendalikan untuk dapat dianalisis (Khandawalla, 1997 dan Miller (1998) terdiri dari lima *item* pertanyaan, dengan skala *Likert* 5-*point*. Setiap *item* pertanyaan mempunyai jawaban yang berbeda.

3.5. Analisis Data

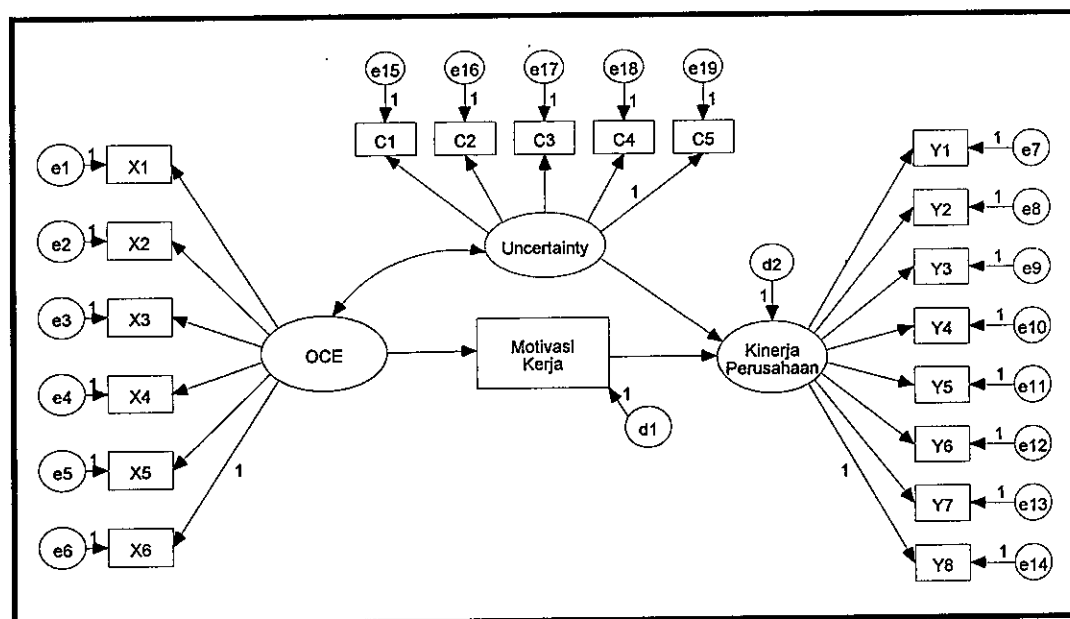
3.5.1. Statistik deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, dan standar deviasi.

3.5.2. Teknik Analisis

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik multivariat struktural equation model (SEM) melalui pendekatan *multigroup* atau *multisample analysis* untuk menguji ada tidaknya *moderating effects*. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement* model dan struktural model secara simultan dan

Gambar 3.1



Tahap 3: Mengubah diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran yang dikembangkan berdasarkan diagram alur di atas ditampilkan dalam tabel 3.1. ini.

Tabel 3.1

Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>)	
Faktor Eksogen	Faktor Endogen
$X_1 = \lambda_1 OCE + e_1$ $X_2 = \lambda_2 OCE + e_2$ $X_3 = \lambda_3 OCE + e_3$ $X_4 = \lambda_4 OCE + e_4$ $X_5 = \lambda_5 OCE + e_5$ $X_6 = \lambda_6 OCE + e_6$	$Y_1 = \lambda_1 Kinerja + e_7$ $Y_2 = \lambda_2 Kinerja + e_8$ $Y_3 = \lambda_3 Kinerja + e_9$ $Y_4 = \lambda_4 Kinerja + e_{10}$ $Y_5 = \lambda_5 Kinerja + e_{11}$ $Y_6 = \lambda_6 Kinerja + e_{12}$ $Y_7 = \lambda_7 Kinerja + e_{13}$ $Y_8 = \lambda_8 Kinerja + e_{14}$
$C_1 = \lambda_1 Uncertainty + e_{15}$ $C_2 = \lambda_2 Uncertainty + e_{16}$ $C_3 = \lambda_3 Uncertainty + e_{17}$ $C_4 = \lambda_4 Uncertainty + e_{18}$ $C_5 = \lambda_5 Uncertainty + e_{19}$	
Model Struktural (<i>Structural Model</i>)	
$Motivasi = \gamma_1 OCE + d_1$ $Kinerja Perusahaan = \beta_1 Motivasi + \gamma_2 Uncertainty + d_2$	

Tahap 4: Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians-kovarians (*covariance matrix*) untuk keseluruhan estimasi. Sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (ML).

Tahap 5: Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model struktural pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model untuk menghasilkan estimasi yang unik (*unique solutions*). Gejala-gejala problem identifikasi antara lain adalah:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *error variance* yang negatif (disebut dengan “Heywood Cases”)
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar variabel ($> 0,90$).

Tahap 8: Evaluasi kriteria *goodness-of-fit model*.

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui evaluasi terhadap kriteria-kriteria *goodness-of-fit model* (*goodness-of-fit indices*). Secara singkat kriteria-kriteria *goodness-of-fit* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Cut-off Value</i>
<i>Chi square statistic</i> (χ^2)	Lebih kecil dari χ^2 tabel
<i>Probability Value</i> (P value)	$\geq 0,05$
<i>Relative Chi square</i> (χ^2/df)	$\leq 2,00$
<i>RMSEA</i> (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	$\leq 0,08$
<i>GFI</i> (<i>Goodness-of-Fit Index</i>)	$\geq 0,90$
<i>TLI</i> (<i>NNFI</i>) (<i>Tucker-Lewis Index</i> atau <i>Non-Normed Fit Index</i>)	$\geq 0,90$
<i>CFI</i> (<i>Comparative Fit Index</i>)	$\geq 0,90$

Sumber: Browne & Cudeck (1993), Hoyle & Panter (1995), Hu & Bentler (1995)

Tahap 7: Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Modifikasi model dilakukan dengan memeriksa *Modification Index (Langrange Multiplier)* dan *Standardized Residual Covariances Matrix*. *Modification Index* lebih besar dari 3,84 mengindikasikan bahwa model perlu dispesifikasi ulang dan *standardized residual* lebih besar dari $\pm 2,58$ juga mengindikasikan bahwa model perlu dispesifikasi ulang. Namun spesifikasi ulang berdasarkan *modification index* atau hasil evaluasi *standardized residual* harus berpijak pada justifikasi teoritis yang kuat.

3.5.2.2. Prosedur *multigroup analysis* dalam konteks SEM

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *multigroup* atau *multisample analysis*. *Multigroup analysis* digunakan untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effects* dari variabel budaya kerja dan *dedicated positioning strategy*. Pendekatan ini direkomendasikan oleh Bagozzi (1994), Garson (2001), Joreskog dan Sorbom (1989 dalam Gefen *et al.*, 2000), serta Kenny (2002).

Prosedur *multigroup analysis* dalam konteks SEM adalah sebagai berikut (Bagozzi, 1994; Garson, 2001; Joreskog & Sorbom, 1989):

1. Membagi total sampel kedalam kelompok-kelompok (grup) sampel yang lebih kecil (dua kelompok yang berbeda) berdasarkan level *moderating variable*-nya. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel *moderating*, yakni budaya kerja dan *dedicated positioning strategy* sehingga terdapat 4 kelompok sampel, yaitu kelompok yang memiliki budaya kuat vs.

kelompok yang memiliki budaya lemah serta kelompok yang condong menerapkan strategi inovatif vs. kelompok yang berorientasi pada strategi efisiensi. Pengelompokan sampel dilakukan berdasarkan skor rata-rata tanggapan responden terhadap 2 variabel tersebut yang dibagi dua berdasarkan nilai tengahnya (*median split*). *Median splitting* secara praktis dilakukan melalui analisis kluster (*cluster analysis*) yang tersedia dalam *software* SPSS.

2. Estimasi model dilakukan secara simultan untuk kedua kelompok dan nilai χ^2 beserta *degree of freedom* (df) dicatat. Selanjutnya parameter estimasi (*structural path*) antar variabel dimana *moderating effect* dihipotesiskan, diberi *constraint* sehingga parameter estimasi antar variabel tersebut *equal* untuk 2 kelompok sampel. Dalam penelitian ini *structural path* antara variabel motivasi kerja dengan kinerja perusahaan di-*constrained* karena variabel budaya kerja maupun *dedicated positioning strategy* dihipotesiskan memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Model diestimasi ulang dan nilai χ^2 dan df hasil estimasi ulang dicatat.
3. Jika terdapat perbedaan nilai χ^2 yang signifikan maka disimpulkan terdapat *moderating effect* atau hubungan antar variabel berbeda secara signifikan menurut tingkatan *moderating variable*-nya. Jika tidak terdapat perbedaan χ^2 yang signifikan maka hubungan antar variabel tidak berbeda untuk kedua kelompok.

Sebelum dilakukan *multigroup analysis*, Kenny (2002) menyarankan untuk menguji model struktural secara keseluruhan (*all groups*) dengan tujuan untuk mengevaluasi kesesuaian model serta konsistensi hubungan antar variabel. Setelah model struktural untuk seluruh kelompok dinyatakan *fit* dengan data serta memenuhi asumsi-asumsi yang disyaratkan maka *multigroup analysis* baru dapat dilaksanakan. Berdasarkan rekomendasi Kenny (2002) tersebut maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan estimasi model untuk seluruh kelompok .

Sebelum dilakukan evaluasi terhadap *overall model fit* untuk model struktural bagi seluruh kelompok dan analisis parameter estimasi antar variabel, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi-asumsi penting dalam SEM karena pelanggaran asumsi-asumsi penting dalam SEM berdampak serius pada nilai parameter estimasi antar variabel, *standard error*, *overall fit model*, dan menimbulkan problem identifikasi (Bagozzi, 1994; Bagozzi & Baumgartner, 1994; Byrne, 1995). Tahap evaluasi terhadap asumsi-asumsi penting SEM ini disebut sebagai *preliminary analysis* (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Byrne, 1995).

Asumsi-asumsi penting dalam SEM mencakup (Bagozzi, 1994; Bagozzi & Baumgartner, 1994; Ferdinand, 2002):

1. Normalitas data, khususnya pada tingkatan multivariat;
 2. Tidak terdapat *error variance* yang insignifikan dan negatif;
 3. Tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas;
 4. Tidak ada *outliers*
-

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis data untuk menguji pengaruh strategi kompetitif, motivasi, dan budaya terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja organisasi. Bagian pertama dari bab akan menjelaskan mengenai proses pengumpulan data, demografi responden, analisis mengenai pengujian realibilitas dan validitas, serta bagian akhir akan menjelaskan mengenai hasil pengujian hipotesis yang diajukan, pembahasan, dan implikasi hasil penelitian ini.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur manufaktur besar yang terdapat dalam buku: *The Top Companies & Big Groups in Indonesia*; *Standard Trade & Industry Directory of Indonesia* (STDI) tahun 2002 yang diterbitkan oleh P.T. Kompasindo, dan *Indonesia Capital Market Directory*, tahun 2002. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman 850 kuisisioner kepada responden untuk memperoleh jawaban berupa pendapat dari pengambil keputusan tertinggi di perusahaan, atau *general manager* atau *chief executive officer* atau manajer senior.

4.2. Profil Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang diskripsi responden dilihat dari jabatan responden dalam perusahaan, pengalaman/ lamanya responden bekerja di perusahaan tersebut, umur perusahaan dimana responden bekerja.

4.2.1. Jabatan Responden dalam Perusahaan

Jawaban responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dengan melalui survey langsung, *e-mail*, dan lewat jasa pos dengan fasilitas kiriman balik mencapai *respon rate* sesuai dengan yang diharapkan. Jumlah kuisioner yang kembali dan layak untuk dianalisa mencapai 236 dari 850 kuisioner sehingga mencapai 27,8 %. Dari responden yang berpartisipasi tersebut meliputi beberapa jabatan yaitu: Presiden Direktur (0,4%), Direktur Utama (0,9%), Wakil Presiden direktur (1,7%), Pimpinan Perusahaan (2,1%). Selain itu juga terdapat manajer senior seperti General manajer (14,4%), Manajer Pemasaran (19,9%), HRD manajer (18,6%), Kepala Departemen (11,9%), Manajer Keuangan (8,1%), dan Manajer (22%).

4.2.2. Pengalaman Responden

Responden dalam penelitian ini memiliki pengalaman kerja diperusahaan dengan kisaran dapat dilihat dalam tabel 4.1, berikut:

Tabel 4.1
Pengalaman Kerja Responden pada perusahaan

No	Pengalaman bekerja	Frekuensi	Prosentase(%)
1	1 - 5	143	61
2	> 5	93	39
	Total	236	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Semakin lama responden bekerja pada perusahaan diharapkan akan semakin mengetahui tentang kebijakan dalam strategi perusahaan dan praktek manajemen untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, memahami dan merasakan budaya yang dalam perusahaan. Dari tabel di atas

dapat dilihat responden yang berpengalaman kerja 1 – 5 tahun sebanyak 61%, sedangkan responden yang bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 39%.

4.2.3. Umur Perusahaan

Umur perusahaan tempat dimana responden bekerja dalam penelitian ini dengan kisaran dapat dilihat dalam tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Umur Perusahaan

No	Umur Perusahaan	Frekuensi	Prosentase
1	1 – 5	139	59
2	> 5	97	41
	Total	236	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Melalui umur perusahaan tempat dimana responden bekerja dalam penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan keberadaan perusahaan dalam menggunakan strategi dan pencapaian kinerja perusahaan selama beroperasi. Dari tabel diatas umur perusahaan dimana tempat responden bekerja 59% berkisar antara 1-5 tahun, sedangkan 41% adalah lebih dari 5 tahun.

4.2.4. Pengumpulan dan Tingkat Pengembalian Kuisisioner

Jumlah penyebaran kuisisioner sebanyak 850 diharapkan dari kuisisioner tersebut akan terkumpul data yang berupa jawaban dari responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Untuk memaksimalkan kembalinya kuisisioner tersebut sedapat mungkin lewat *contact person* atau melalui survey langsung dengan mendatangi dan mengirim surat susulan kepada responden, serta menghubungi melalui telpon/ e-mail untuk responden yang belum mengembalikan

kuisisioner. Hal ini agar pengembalian jawaban dari kuisisioner sesuai yang diharapkan. Rincian hasil dari pengumpulan data dan pengembalian kuisisioner disajikan dalam tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Pengumpulan Data dan Pengembalian Kuisisioner

Keterangan	Jumlah Eksemplar	Respon (%)
Kuisisioner yang disebar	850	
Kuisisioner yang direspon melalui survey	42	
Kuisisioner yang direspon jasa pos	201	
Jumlah kuisisioner kembali melalui survey dan jasa pos 1 / 12/ 2002 – 1 / 5/ 2003	243	29 %
Kuisisioner yang dapat tidak dianalisa, karena tidak lengkap & jawaban tidak konsisten	(7)	
Kuisisioner yang dapat digunakan	236	
Kuisisioner yang tidak direspon	607	

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari semua lembar kuisisioner yang berjumlah 850 eksemplar kemudian kembali sampai batas waktu yang ditentukan dan dianggap sudah mencukupi persyaratan untuk dapat dianalisis. Tidak semua data yang kembali diikutkan dalam analisis data, hanya 236 data (27,8% dari total kuisisioner yang disebar) yang diikutkan. Hal ini disebabkan adanya berbagai pertimbangan diantaranya data yang masuk tidak konsisten antara jawaban satu dengan lainnya yang menyebabkan hasil akhir akan menjadi bias. Kedua, karena dalam kuisisioner ada pertanyaan yang harus dibalik dan hasil dari pembalikan tersebut ternyata hasilnya tidak konsisten sehingga data tersebut didrop. Ketiga, apabila dalam menjawab pertanyaan ada item pertanyaan yang jawabannya dikosongkan, hal ini juga akan menyebabkan hasil perhitungan menjadi bias.

4.2.5. Deskriptif Variabel Penelitian

Deskriptif variabel penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik variabel penelitian (komitmen organisasi kepada karyawan, motivasi kerja, strategi kompetitif, budaya, kinerja, dan uncertainty) dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Mean	Standar Deviasi
OCE	6 – 30	7 – 30	22.97	5.828
Motivasi kerja	1 – 343	1 – 343	207.06	60.784
<i>Dedicated Positioning Strategy</i>	3 – 15	4 – 15	11.80	2.853
Budaya Kerja	10 – 70	12 – 66	37.94	10.722
Kinerja	8 – 25	16 – 56	40.26	9.063
Uncertainty	5 – 56	5 – 25	18.22	5.015

Sumber: data penelitian diolah, 2003

Tabel 4.4 diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. OCE/ Komitmen Organisasi pada Karyawan

Variabel OCE menunjukkan kisaran sesungguhnya mendekati kisaran teoritisnya, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar. Nilai rata-rata 22,97 dan standar deviasi 5,828 menunjukkan penyimpangan data yang kecil. Persepsi yang diberikan responden pada komitmen organisasi kepada karyawan cukup.

2. Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja menunjukkan kisaran sesungguhnya sama dengan kisaran teoritisnya, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar dan ektrim. Rata-rata dari variabel ini sebesar 207,06 dan standar deviasi 60,784,

angka ini diperoleh bukan dari perhitungan kuisioner secara langsung, namun akibat dari hasil penjumlahan dari rumus Vroom. Penyimpangan data yang ditunjukkan kecil. Persepsi yang diberikan responden dalam mempersepsikan motivasi cenderung cukup tinggi.

3. Strategi kompetitif / *Dedicated Positioning Strategy*

Variabel OCE menunjukkan kisaran sesungguhnya mendekati kisaran teoritisnya, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar. Nilai rata-rata 11,80 dan standar deviasi 5,828 menunjukkan penyimpangan data yang kecil. Persepsi yang diberikan responden dalam mempersepsikan perusahaan dalam menerapkan strategi cenderung pada strategi differensiasi.

4. Budaya kerja

Variabel budaya kerja menunjukkan kisaran sesungguhnya berada pada kisaran teoritisnya, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar. Nilai rata-rata 37,94 dan standar deviasi 10,722 menunjukkan penyimpangan data yang kecil. Persepsi yang diberikan responden dalam mempersepsikan budaya kerja di perusahaan cenderung pada budaya kerja cukup.

5. Kinerja

Variabel kinerja menunjukkan kisaran sesungguhnya berada pada kisaran teoritisnya, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar. Nilai rata-rata 40,26 dan standar deviasi 9,063 menunjukkan penyimpangan data kecil. Persepsi yang diberikan responden dalam mempersepsikan kinerja di perusahaan cenderung tinggi.

6. Uncertainty

Variabel uncertainty menunjukkan kisaran sesungguhnya sama dengan kisaran teoretisnya, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar dan ektrim. Adanya nilai ektrim menunjukkan bahwa semua perusahaan menghadapi uncertainty. Rata-rata dari variabel ini sebesar 18,22 dan standar deviasi 5,015 menunjukkan penyimpangan data yang kecil. Responden dalam mempersepsikan uncertainty cenderung cukup.

4.3. Uji Asumsi

1. Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Baumgartner, 1994; Byrne, 1995; Hair *et al.*, 1995; Hoyle & Panter, 1995).

Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (C.R.) sebesar $\leq \pm 2,58$. Hasil pengujian asumsi normalitas data disajikan pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MOTIV	103.64	343.00	0.564	3.539	-0.614	-1.925
C5	1.000	5.000	-0.057	-0.360	-0.756	-2.370
C4	1.000	5.000	-0.259	-1.625	-0.707	-2.218
C3	1.000	5.000	-0.327	-2.049	-0.804	-2.520
C2	1.000	5.000	-0.306	-1.919	-0.800	-2.508
C1	1.000	5.000	-0.283	-1.775	-0.798	-2.504
Y8	1.000	7.000	-0.237	-1.489	-0.558	-1.750
Y7	1.000	7.000	-0.381	-2.391	-0.726	-2.278
Y6	2.000	7.000	-0.404	-2.533	-0.459	-1.440
Y5	2.000	7.000	-0.109	-0.685	-0.802	-2.514
Y4	1.000	7.000	-0.345	-2.164	-0.512	-1.607
Y3	1.000	7.000	-0.180	-1.129	-0.626	-1.963
Y2	2.000	7.000	-0.320	-2.005	-0.668	-2.095
Y1	1.000	7.000	-0.381	-2.392	-0.668	-2.095
X1	1.000	5.000	-0.404	-2.533	-0.800	-2.509
X2	1.000	5.000	-0.399	-2.503	-0.780	-2.447
X3	1.000	5.000	-0.396	-2.486	-0.816	-2.560
X4	1.000	5.000	-0.396	-2.483	-0.819	-2.569
X5	1.000	5.000	-0.232	-1.456	-0.782	-2.453
X6	1.000	5.000	-0.410	-2.572	-0.702	-2.203
Multivariate					-0.290	-0.075

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4, 2003

Pada tabel di atas nampak bahwa variabel motivasi kerja (MOTIV) memiliki nilai C.R. untuk *skewness* sebesar 3,539 atau lebih besar dari batas kritis $\pm 2,58$ sehingga disimpulkan bahwa distribusi data untuk variabel motivasi kerja tidak simetris. Untuk mengatasi problem ini, Bagozzi dan Baumgartner (1994) menyarankan untuk melakukan transformasi logaritma (*log transformation*) pada data yang memiliki *skewness* terlalu besar, baik positif maupun negatif. Setelah dilakukan transformasi logaritma maka terbukti variabel motivasi kerja (MOTIV) memiliki distribusi yang simetris sebagaimana nampak pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Normalitas Data
(setelah Transformasi Logaritma)

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MOTIV	4.641	5.838	0.087	0.545	-0.821	-2.574
C5	1.000	5.000	-0.057	-0.360	-0.756	-2.370
C4	1.000	5.000	-0.259	-1.625	-0.707	-2.218
C3	1.000	5.000	-0.327	-2.049	-0.804	-2.520
C2	1.000	5.000	-0.306	-1.919	-0.800	-2.508
C1	1.000	5.000	-0.283	-1.775	-0.798	-2.504
Y8	1.000	7.000	-0.237	-1.489	-0.558	-1.750
Y7	1.000	7.000	-0.381	-2.391	-0.726	-2.278
Y6	2.000	7.000	-0.404	-2.533	-0.459	-1.440
Y5	2.000	7.000	-0.109	-0.685	-0.802	-2.514
Y4	1.000	7.000	-0.345	-2.164	-0.512	-1.607
Y3	1.000	7.000	-0.180	-1.129	-0.626	-1.963
Y2	2.000	7.000	-0.320	-2.005	-0.668	-2.095
Y1	1.000	7.000	-0.381	-2.392	-0.668	-2.095
X1	1.000	5.000	-0.404	-2.533	-0.800	-2.509
X2	1.000	5.000	-0.399	-2.503	-0.780	-2.447
X3	1.000	5.000	-0.396	-2.486	-0.816	-2.560
X4	1.000	5.000	-0.396	-2.483	-0.819	-2.569
X5	1.000	5.000	-0.232	-1.456	-0.782	-2.453
X6	1.000	5.000	-0.410	-2.572	-0.702	-2.203
Multivariate					-0.581	-0.150

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4, 2003

Berdasarkan tabel di atas nampak bahwa critical ratio (C.R.) *skewness* untuk variabel motivasi kerja (MOTIV) setelah dilakukan *log transformation* turun menjadi 0,545 atau lebih kecil dari ambang kritis $\pm 2,58$. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi secara normal pada tingkatan multivariat sehingga asumsi normalitas data dipenuhi.

2. Error Variance Insignifikan dan Negatif

Random error yang positif dan signifikan adalah hal yang lazim dalam penelitian-penelitian sosial karena penelitian sosial mengkaji perilaku orang atau institusi dimana pengukurannya tidak akan terlepas dari kesalahan. Oleh sebab itu *error variance* yang negatif (dikenal dengan sebutan “*Heywood Case*”) dan insignifikan mengindikasikan kesalahan spesifikasi pengukuran dan spesifikasi model (Bagozzi & Baumgartner, 1994). Dalam *output SEM all groups* pada bagian *variances* nampak tidak ditemukan adanya *error variance* yang insignifikan maupun bernilai negatif sehingga asumsi tidak adanya *error variance* yang insignifikan dan negatif dapat dipenuhi.

3. Problem Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2002). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah sebesar 2.7257e+002 atau 272,57. Angka ini jauh lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada problem multikolinearitas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

4. Pengujian *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2002). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2002).

Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score (z-score)*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan simpangan baku (*standard deviation*) 1,00 (Ferdinand, 2002). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per variabel dengan bantuan aplikasi SPSS. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 3,00 adalah mengacu pada Hair *et al.* (1995) yang menjelaskan bahwa untuk data dengan jumlah observasi (sampel) lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria pengujian *z-score* $\leq 3,00$ sebagaimana disajikan pada tabel 4.7 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.7

Hasil Pengujian *Univariate Outliers*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(Y1)	236	-2.71956	1.30857	-4.9E-16	1.0000000
Zscore(Y2)	236	-2.31176	1.34002	3.10E-15	1.0000000
Zscore(Y3)	236	-2.63011	1.46246	-1.8E-15	1.0000000
Zscore(Y4)	236	-2.65810	1.43751	5.33E-16	1.0000000
Zscore(Y5)	236	-2.53332	1.47381	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(Y6)	236	-2.48242	1.34167	5.60E-15	1.0000000
Zscore(Y7)	236	-2.38349	1.32126	-3.4E-15	1.0000000
Zscore(Y8)	236	-2.91595	1.42578	1.47E-15	1.0000000
Zscore(X1)	236	-2.20890	1.17617	-8.6E-16	1.0000000
Zscore(X2)	236	-2.09820	1.21401	8.26E-16	1.0000000
Zscore(X3)	236	-1.97147	1.25955	2.67E-16	1.0000000
Zscore(X4)	236	-1.99371	1.23453	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X5)	236	-2.15512	1.34649	1.37E-16	1.0000000
Zscore(X6)	236	-2.26903	1.23091	5.92E-16	1.0000000
Zscore(Z1)	236	-3.33431	.91345	-2.7E-15	1.0000000
Zscore(Z2)	236	-2.90532	.95753	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(Z3)	236	-2.08865	1.06605	6.94E-17	1.0000000
Zscore(Z4)	236	-1.86610	1.77357	-6.4E-16	1.0000000
Zscore(Z5)	236	-1.29717	2.12331	4.30E-16	1.0000000
Zscore(Z6)	236	-1.37381	2.44802	1.08E-16	1.0000000
Zscore(Z7)	236	-1.37951	2.34123	-5.5E-17	1.0000000
Zscore(Z8)	236	-1.58766	2.08575	9.99E-16	1.0000000
Zscore(Z9)	236	-1.55542	2.19028	2.45E-16	1.0000000
Zscore(Z10)	236	-2.04118	1.80743	1.05E-15	1.0000000
Zscore(Z11)	236	-2.26032	1.59584	-5.7E-16	1.0000000
Zscore(Z12)	236	-1.81756	1.87493	9.47E-16	1.0000000
Zscore(Z13)	236	-2.26679	1.65235	3.69E-16	1.0000000
Zscore(C1)	236	-2.02804	1.33068	-1.8E-16	1.0000000
Zscore(C2)	236	-1.93288	1.34295	2.73E-16	1.0000000
Zscore(C3)	236	-2.14710	1.26513	7.97E-16	1.0000000
Zscore(C4)	236	-2.01606	1.34642	9.64E-16	1.0000000
Zscore(C5)	236	-1.71386	1.56785	6.91E-16	1.0000000
Zscore(MOTIVASI)	236	-1.70140	2.23645	-8.4E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	236				

Sumber: Hasil estimasi dengan SPSS, 2003

Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outliers* pada tingkatan *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan (*multivariate*). Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam *output* AMOS dinotasikan *Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2002). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel pada derajat kebebasan (df) 20 (jumlah

observed variable) pada taraf signifikansi 1% adalah = 37,566. Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih besar dari 37,566 dikategorikan sebagai *multivariate outliers*.

Dalam penelitian ini ditemukan *multivariate outliers* karena nilai *Mahal distance* yang lebih besar dari 37,566, yaitu observasi nomor 200 dan 33 (*output SEM all groups* bagian *Mahalanobis Distance*). Namun demikian kedua observasi tersebut tidak dikeluarkan dari data untuk analisis karena dipandang telah menggambarkan kondisi riil responden (Ferdinand, 2002). Bagozzi dan Baumgartner (1994) lebih jauh menjelaskan bahwa pengeluaran *outliers* harus berdasarkan teori yang memadai, selain itu *outlier* bermanfaat untuk mendeteksi anomali pada data mentah karena outlier mengindikasikan penyimpangan nilai rata-rata yang besar pada data.

4.4. Pengujian Model Penelitian

4.4.1. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada prinsipnya pemodelan SEM dalam penelitian ini menggunakan pendekatan dua langkah (*two step modeling approach*) sebagaimana disarankan oleh Anderson dan Gerbing (1988), dimana langkah pertama adalah mengembangkan dan menganalisis model pengukuran (*measurement model*). Setelah model pengukuran dinyatakan *fit* baru dilakukan langkah kedua, yaitu menganalisis model struktural (*structural model*) yang memuat hubungan kausal antar variabel.

Model pengukuran pada dasarnya merepresentasikan hubungan antara indikator-indikator dengan *underlying factor*-nya (Anderson & Gerbing, 1988). Model pengukuran diuji dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA = *Confirmatory Factor Analysis*). CFA pada prinsipnya mengkonfirmasi apakah indikator-indikator yang digunakan secara tepat mengukur faktor yang dituju oleh indikator-indikator tersebut. Disamping itu, CFA juga digunakan untuk menguji aspek unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas faktor multi indikator (Gerbing & Anderson, 1988). Unidimensionalitas merupakan aspek terpenting dalam model pengukuran, karena unidimensionalitas merefleksikan sejauhmana indikator-indikator memiliki satu kesamaan sifat (*trait*) yang dicerminkan oleh *underlying factor*-nya (Gerbing & Anderson, 1988; Hair *et al.*, 1995).

Dalam penelitian ini, pengujian model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori dilakukan faktor per faktor (disebut *single* atau *separate factor model*). Hal ini dimaksudkan untuk menguji apakah model pengukuran yang dikembangkan benar-benar telah *fit* dengan data atau tidak (Bagozzi & Baumgartner, 1994).

1. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Faktor OCE

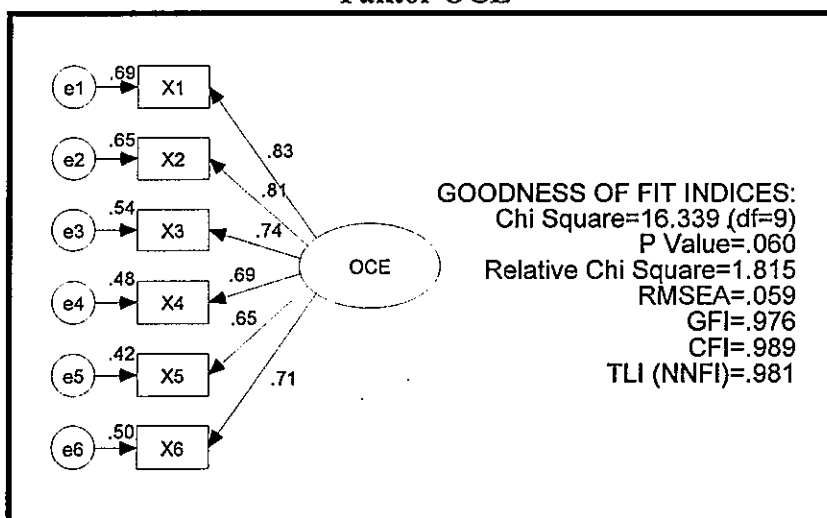
Dalam penelitian ini, prosedur untuk menganalisis semua model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori merujuk pada Anderson dan Gerbing (1988) serta Hair *et al.* (1995), sebagai berikut:

Tahap pertama analisis faktor konfirmatori untuk faktor OCE (*Organization's Commitment to Employees*) adalah menguji kesesuaian model (*overall model fit*)

dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indices*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar 4.1 di bawah ini:

Gambar 4.1

**Analisis Faktor Konfirmatori
Faktor OCE**



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4, 2003

Goodness-of-fit indices secara garis besar dibagi kedalam 2 kelompok, yaitu *absolute fit indices* dan *incremental fit indices* (Hoyle & Panter, 1995; Hu & Bentler, 1995). *Absolute fit indices* mengukur kesesuaian antara matriks kovarians populasi (Σ) dengan matriks kovarians yang diestimasi oleh model [$\Sigma(\theta)$], sedangkan *incremental fit indices* membandingkan model yang dispesifikasi oleh peneliti dengan *baseline* atau *null model* (= model dimana korelasi antar *observed variable* diasumsikan sama dengan 0).

Absolute fit indices dalam penelitian ini mencakup *Chi Square Statistic* (χ^2), *Relative Chi Square*, RMSEA, dan GFI, sedangkan *incremental fit indices*

meliputi CFI dan TLI (NNFI). Hasil evaluasi terhadap *overall model fit* dirangkum pada tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8
Evaluasi *Overall Model Fit*
Model Pengukuran untuk Faktor OCE

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi Square (χ^2)</i>	16,920*	16,339	<i>Good fit</i>
<i>P value</i>	$\geq 0,05$	0,060	<i>Good fit</i>
<i>Relative Chisquare</i>	$\leq 2,00$	1,815	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,059	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,976	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,989	<i>Good fit</i>
TLI (NNFI)	$\geq 0,90$	0,981	<i>Good fit</i>

**Chi Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 9$

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil evaluasi *overall model fit*, dapat dinyatakan bahwa model pengukuran untuk faktor OCE dapat diterima dengan baik. Hair *et al.* (1995) menjelaskan bahwa dalam konteks analisis faktor konfirmatori, *overall model fit* merefleksikan sejauhmana indikator-indikator yang digunakan dapat merepresentasikan *underlying factor*-nya. Oleh karena itu, model pengukuran yang secara keseluruhan dapat diterima sekaligus mencerminkan unidimensionalitas (Hair *et al.*, 1995).

Tahap kedua adalah menganalisis tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju faktor atau variabel latennya [= *factor loadings* dan disimbolkan dengan λ (lamda) – pada AMOS dinotasikan *standardized regression weight*).

Hasil analisis terhadap nilai *critical value* (C.R.) atau t hitung untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa semuanya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari faktor OCE. Untuk lebih jelasnya, hasil analisis tingkat signifikansi *factor loadings* untuk faktor OCE ditampilkan pada tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9
Hasil Analisis Tingkat Signifikansi *Factor Loadings*
Faktor OCE

		<i>Factor Loading</i>	S.E.	C.R. (t hitung)	P value
X1	← OCE	0.832	0,106	11,517	0,000
X2	← OCE	0.808	0,109	11,125	0,000
X3	← OCE	0.737	0,108	10,506	0,000
X4	← OCE	0.689	0,108	9,811	0,000
X5	← OCE	0.649	0,099	9,277	0,000
X6	← OCE	0.707			

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4, 2003

Disamping itu, nampak bahwa seluruh nilai *loading* lebih besar dari 0,40 (Ferdinand, 2002) atau 0,60 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan Baumgartner (1994) sehingga tidak ada indikator yang harus di-*dropped*. Lebih jauh, nampak bahwa, selain seluruh nilai C.R. signifikan pada $\alpha = 0,05$, nilai *loading* juga lebih besar dari 2 X *standard error* (S.E.). Hal ini mengindikasikan dipenuhinya *convergent validity*. *Convergent validity* mengacu pada seberapa baik indikator-indikator dari sebuah faktor atau variabel laten dalam mengukur variabel laten tersebut. *Convergent validity* penting untuk dievaluasi karena mencerminkan sejauhmana sebuah telah faktor diukur dengan tepat dan apabila sebuah faktor

tidak diukur dengan baik maka analisis terhadap hubungan antara faktor tersebut dengan faktor lainnya akan bias (Anderson & Gerbing, 1988).

Tahap ketiga adalah pengujian reliabilitas. Reliabilitas dalam analisis faktor konfirmatori mengukur sejauhmana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan *underlying factor*-nya (Hair *et al.*, 1995). Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan melalui *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *average variance extracted* (Bagozzi & Baumgartner, 1994).

Batasan untuk *individual item reliability* adalah 0,40 dan dihitung melalui rumus berikut (Bagozzi & Baumgartner, 1994):

$$\text{Individual Item Reliability} = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \theta_i}$$

Keterangan:

- λ adalah *factor loading* untuk setiap indikator
- θ adalah *measurement error* setiap indikator.

Batasan untuk *composite reliability* adalah 0,60 dan dihitung melalui rumus berikut ini (Bagozzi & Baumgartner, 1994):

$$\text{Composite Reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \theta_i}$$

Sedangkan *average variance extracted* (AVE) lebih ditujukan untuk mengukur persentase varians dari serangkaian indikator yang dapat diekstraksi

atau dijelaskan oleh variabel latennya. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ dan dihitung melalui rumus berikut ini (Bagozzi & Baumgartner, 1994):

$$\text{Average Variance Extracted (AVE)} = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \theta_i}$$

Hasil perhitungan *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *average variance extracted* untuk indikator-indikator dari faktor OCE dengan menggunakan rumus-rumus di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel 4.10 di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Reliabilitas
Faktor OCE

Faktor	Indikator	Item Reliability	Composite Reliability	AVE
<i>Organization's</i> <i>Commitment to</i> <i>Employees (OCE)</i>	X1	0.69	0.88	0.55
	X2	0.65		
	X3	0.54		
	X4	0.47		
	X5	0.42		
	X6	0.50		

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai reliabilitas individual di atas 0,40 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan Baumgartner (1994). *Composite reliability* juga di atas ambang batas 0,60 atau 0,70 sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995). Nilai *average variance extracted* di atas 50% (= 0,55) menunjukkan lebih dari separuh varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh faktor OCE. Secara keseluruhan, hasil

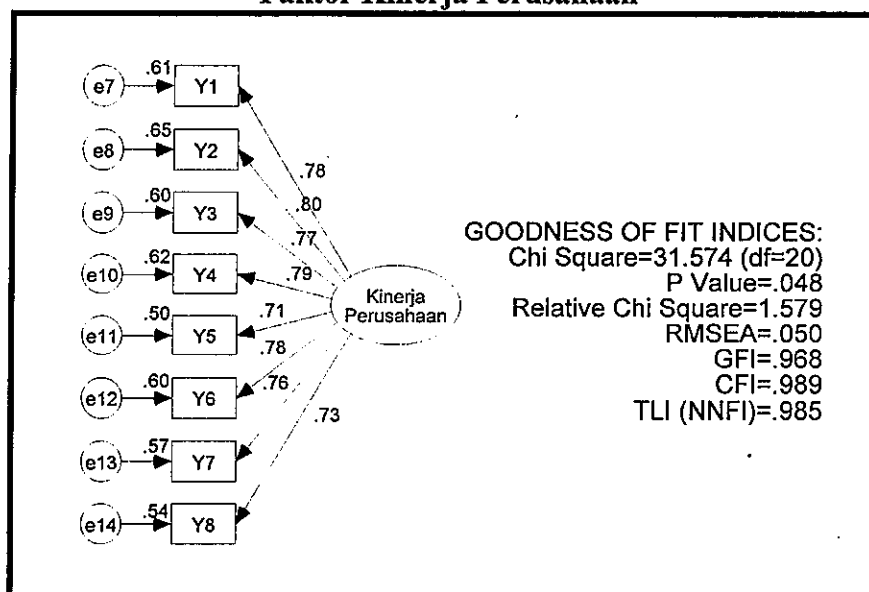
pengujian reliabilitas untuk faktor OCE menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator dalam merepresentasikan faktor OCE.

2. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Faktor Kinerja Perusahaan

Sebagaimana faktor OCE, prosedur analisis faktor konfirmatori untuk faktor kinerja perusahaan terdiri dari 3 tahap, yaitu:

Tahap pertama adalah menguji kesesuaian model dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indices*, dimana hasil estimasi dengan AMOS 4 disajikan dalam gambar 4.2 di bawah ini

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori
Faktor Kinerja Perusahaan



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4, 2003

Adapun evaluasi terhadap *overall model fit* untuk masing-masing *goodness-of-fit indice* dirangkum pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11
Evaluasi Overall Model Fit
Model Pengukuran untuk Faktor Kinerja Perusahaan

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi Square (χ^2)</i>	31,410*	31,574	<i>Marginal fit</i>
<i>P value</i>	$\geq 0,05$	0,048	<i>Marginal fit</i>
<i>Relative Chisquare</i>	$\leq 2,00$	1,579	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,050	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,968	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,989	<i>Good fit</i>
TLI (NNFI)	$\geq 0,90$	0,985	<i>Good fit</i>

**Chi Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 20$

Secara umum, berdasarkan hasil evaluasi *overall model fit* nampak bahwa model pengukuran untuk faktor kinerja perusahaan dapat diterima, meskipun χ^2 *statistic* berikut *P value* tidak memenuhi ambang batas (*cut off value*). Penggunaan χ^2 sebagai dasar evaluasi *overall model fit* mendapatkan banyak kritikan karena χ^2 sensitif terhadap ukuran sampel. Untuk ukuran sampel yang relatif besar (> 200), χ^2 *statistic* akan cenderung menolak model karena perbedaan yang sedikit pada sampel akan terdeteksi oleh χ^2 . Oleh karena itu, χ^2 harus didampingi oleh *fit indices* lainnya yang relatif imun terhadap ukuran sampel dan kompleksitas model (Garson, 2001; Hoyle & Panter, 1995; Hu & Bentler, 1995). Ukuran sampel penelitian ini adalah 236, sehingga evaluasi *overall model fit* tidak menggantungkan pada χ^2 *statistic* semata tetapi juga mengandalkan *fit indices* lainnya, seperti *Relative Chi Square*, GFI, RMSEA, CFI, dan TLI (NNFI). *Fit indices* tersebut seluruhnya memenuhi ambang batas kritisnya sehingga

disimpulkan bahwa model pengukuran yang dispesifikasi untuk faktor kinerja perusahaan dapat diterima.

Penerimaan terhadap *overall model fit* sekaligus merefleksikan kemampuan indikator-indikator yang digunakan dalam merepresentasikan *underlying factor*-nya, yaitu kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, model pengukuran yang secara keseluruhan dapat diterima juga mencerminkan unidimensionalitas (Hair *et al.*, 1995).

Tahap kedua adalah menganalisis tingkat signifikansi *factor loadings*. Hasil analisis terhadap nilai *C.R.* untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa semuanya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%). Sehingga disimpulkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari faktor kinerja perusahaan. Hasil analisis tingkat signifikansi *factor loadings* untuk faktor kinerja perusahaan dirangkum pada tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.11
Hasil Analisis Tingkat Signifikansi *Factor Loadings*
Faktor Kinerja Perusahaan

	<i>Factor Loading</i>	S.E.	C.R.	P value
Y1 ← Kinerja	0.782	0,097	11,809	0,000
Y2 ← Kinerja	0.804	0,089	12,253	0,000
Y3 ← Kinerja	0.774	0,096	11,693	0,000
Y4 ← Kinerja	0.785	0,096	11,869	0,000
Y5 ← Kinerja	0.709	0,082	10,672	0,000
Y6 ← Kinerja	0.775	0,085	11,754	0,000
Y7 ← Kinerja	0.756	0,104	11,608	0,00
Y8 ← Kinerja	0.733			

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4, 2003

Dapat diinformasikan lebih lanjut bahwa seluruh nilai *loading* lebih besar dari 0,40 (Ferdinand, 2002) atau 0,60 sehingga tidak ada indikator yang harus dibuang. Nampak juga seluruh nilai *loading* juga lebih besar dari 2 kali *standard error*. Kondisi ini menunjukkan *convergent validity* (Anderson & Gerbing, 1988).

Tahap ketiga atau terakhir yaitu pengujian reliabilitas. Seperti halnya faktor OCE, pengujian reliabilitas untuk faktor kinerja perusahaan juga dilakukan melalui *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *average variance extracted* (Bagozzi & Baumgartner, 1994).

Hasil perhitungan *item reliability*, *composite reliability*, dan *average variance extracted* untuk indikator-indikator kinerja perusahaan dirangkum dalam tabel 4.13 berikut ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.13
Hasil Perhitungan Reliabilitas
Faktor Kinerja Perusahaan

Faktor	Indikator	Item Reliability	Composite Reliability	AVE
Kinerja Perusahaan	Y1	0.61	0.92	0.59
	Y2	0.65		
	Y3	0.60		
	Y4	0.62		
	Y5	0.50		
	Y6	0.60		
	Y7	0.57		
	Y8	0.54		

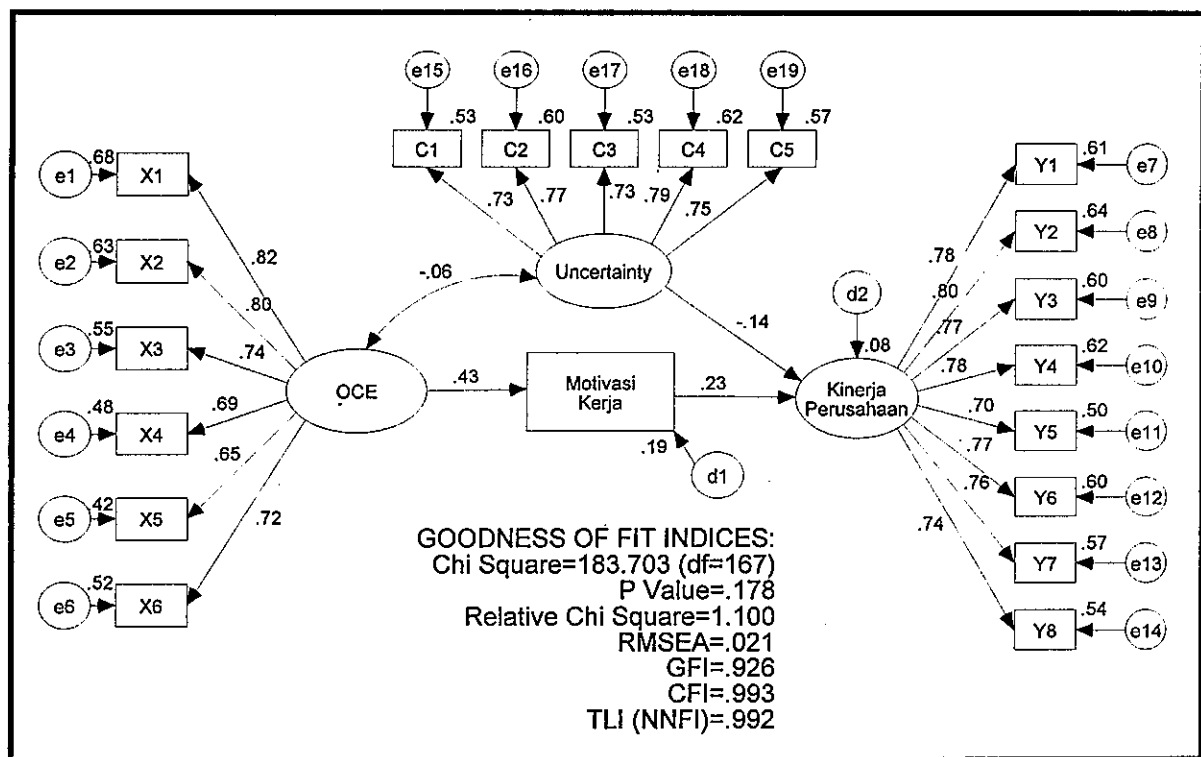
Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai reliabilitas individual di atas 0,40. *Composite reliability* juga jauh lebih besar dari 0,60. AVE sebesar 59% menunjukkan lebih dari separuh varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh faktor kinerja perusahaan, bukan oleh *measurement error*. Secara keseluruhan, hasil pengujian reliabilitas untuk faktor

model struktural berikut *goodness-of-fit indices* ditampilkan dalam gambar 4.4 di bawah ini.

Gambar 4.4

Model Struktural
(All Groups)



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4, 2003

Adapun evaluasi *overall model fit* untuk model struktural (*all groups*) dirangkum dalam tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17
Evaluasi Overall Model Fit
Model Struktural

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi Square (χ^2)</i>	198,154*	183,703	<i>Good fit</i>
<i>P value</i>	$\geq 0,05$	0,178	<i>Good fit</i>
<i>Relative Chisquare</i>	$\leq 2,00$	1,100	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,021	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,926	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,993	<i>Good fit</i>
TLI (NNFI)	$\geq 0,90$	0,992	<i>Good fit</i>

**Chi Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 167$

Berdasarkan hasil evaluasi *overall model fit* untuk model struktural sebagaimana nampak pada tabel di atas maka disimpulkan bahwa model struktural yang dispesifikasi dalam penelitian telah *fit* dengan data.

Setelah model struktural dinyatakan diterima maka tahap berikutnya adalah analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar variabel yang terakomodir dalam model struktural. Adapun hasil estimasi untuk parameter antar variabel beserta keputusan yang bisa diambil ditampilkan pada tabel 4.18 di bawah ini:

Tabel 4.18
Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi
untuk Model Struktural (SEM)

	Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Motivasi \leftarrow OCE	0,433	6,323	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja \leftarrow Uncertainty	-0,141	-1,935	0,053	Negatif & Insignifikan
Kinerja \leftarrow Motivasi	0,232	3,429	0,001	Positif & Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Berdasarkan tabel di atas nampak bahwa variabel *Organization's Commitment to Employees* (OCE) berdampak positif & signifikan terhadap motivasi kerja dimana pada gilirannya variabel motivasi kerja berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara variabel pengendali *uncertainty* berdampak negatif namun insignifikan terhadap kinerja perusahaan (hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Lee & Miller, 1999).

4. *Multigroup (Multisample) Analysis*

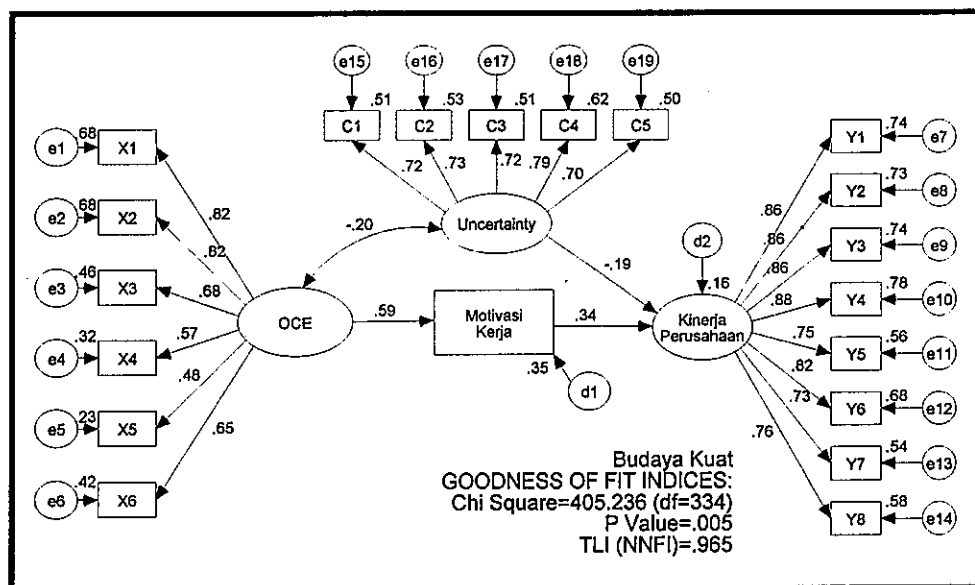
Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effect* dari variabel budaya kerja dan *dedicated positioning strategy* maka digunakan pendekatan *multigroup* atau *multisample analysis*. Prosedur *multigroup analysis* telah dijelaskan di atas.

Multigroup Analysis untuk Kelompok Budaya Kerja

Untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effect* variabel budaya kerja maka langkah pertama adalah membagi sampel (total 236) kedalam dua kelompok sampel yaitu : (1) sampel yang memiliki budaya lemah dan (2) sampel yang memiliki budaya kuat. Pengelompokan sampel (*median split*) dilakukan dengan bantuan SPSS melalui *cluster analysis*. Dengan *cluster analysis* diperoleh kelompok sampel yang memiliki budaya lemah (*mean* 3,14 pada skala 1 sampai dengan 7) sebanyak 143 dan kelompok sampel yang memiliki budaya kuat (*mean* 5,53 pada skala 1 sampai dengan 7) sebanyak 93. Jumlah anggota untuk setiap kelompok sampel masih memenuhi ambang batas minimal sampel untuk analisis data dengan SEM, yaitu ≥ 50 dengan syarat *multivariate normality* dipenuhi (Anderson & Gerbing, 1988). Syarat *multivariate normality* dipenuhi baik untuk

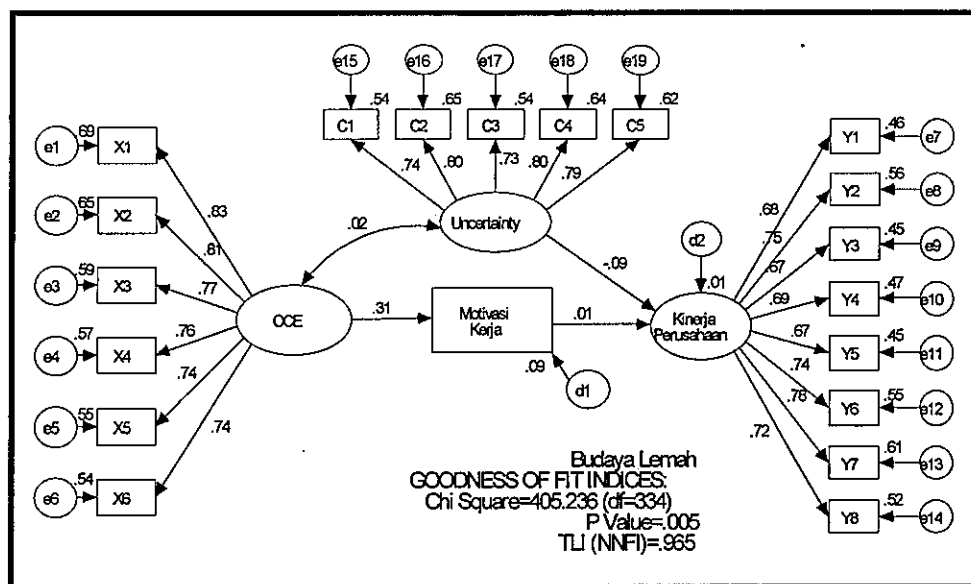
kelompok sampel budaya kuat maupun budaya lemah (*output* SEM group budaya kerja bagian *assessment of normality*) Langkah kedua adalah melakukan estimasi model secara simultan untuk kedua kelompok sampel dan nilai χ^2 serta df (derajat kebebasan) dicatat. Hasil estimasi untuk kedua kelompok sampel budaya kerja disajikan pada gambar 4.5 di bawah ini

Gambar 4.5
Model Struktural (*Unconstrained*)
Untuk Kelompok Budaya Kuat



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Gambar 4.6
Model Struktural (*Unconstrained*)
Untuk Kelompok Budaya Lemah



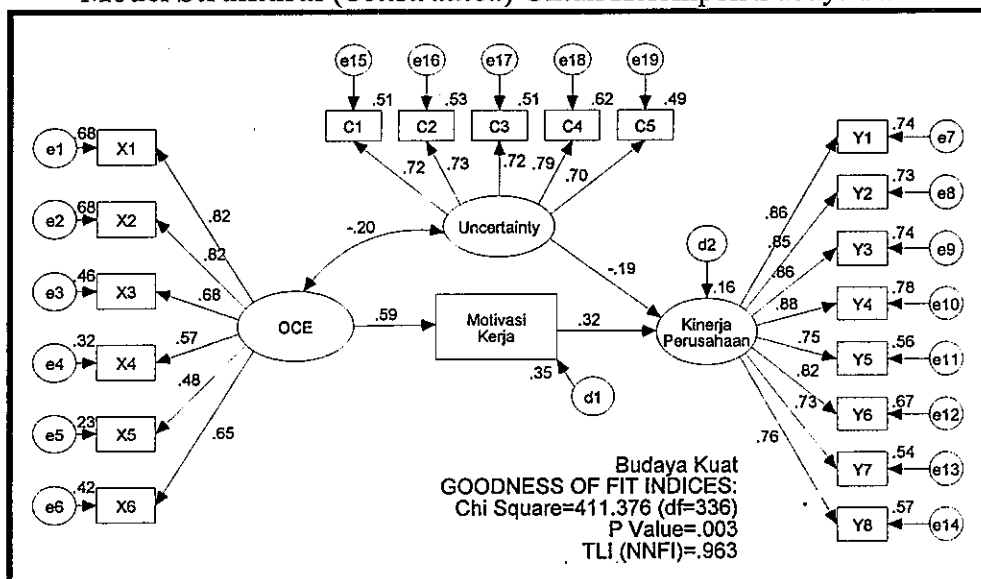
Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Nilai χ^2 adalah 405,236 dengan df 334. Nampak bahwa nilai TLI (NNFI) 0,965 atau berada di atas ambang batas 0,90. Penggunaan TLI (NNFI) dalam *multigroup analysis* disarankan oleh Kenny (2002) dengan tujuan untuk mengevaluasi kesesuaian model setelah dilakukan pemecahan sampel kedalam dua kelompok yang berbeda (*two distinct sample*). Kenny (2002) menjelaskan bahwa dalam konteks *multigroup analysis*, penggunaan χ^2 untuk mengevaluasi *overall model fit* tidak dapat diandalkan karena χ^2 sangat dipengaruhi oleh ukuran sampel untuk setiap kelompok yang bisa berbeda jauh. Kenny (2002) merekomendasikan *Tucker-Lewis Index* (TLI) atau juga dikenal sebagai *Non-normed Fit Index* (NNFI) karena relatif terbebas dari pengaruh ukuran sampel.

Selanjutnya, *structural path* antara variabel motivasi kerja dan kinerja perusahaan di-*constrained* sehingga *structural path* antara 2 variabel tersebut

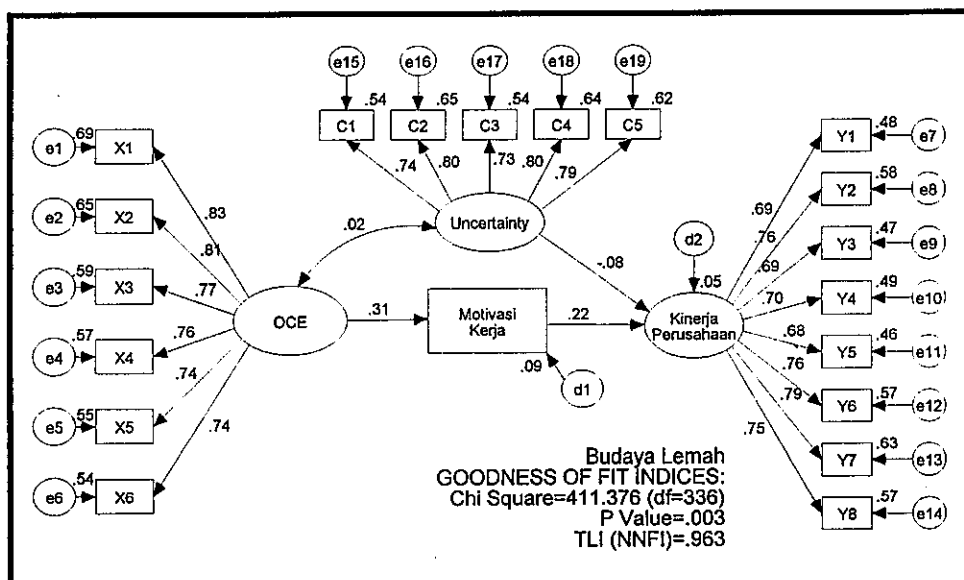
equal untuk kedua kelompok sampel. Model yang telah diberi *constraint* kemudian diestimasi ulang. Hasil estimasi ulang secara simultan untuk kedua kelompok sampel budaya kerja disajikan pada gambar 4.7 dan 4.8 berikut ini:

Gambar 4.7
Model Struktural (*Constrained*) Untuk Kelompok Budaya Kuat



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Gambar 4.8
Model Struktural (*Constrained*) Untuk Kelompok Budaya Lemah



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Nilai χ^2 untuk *constrained model* adalah 411,376 (df = 336) dengan TLI (NNFI) = 0,963 (> 0,90).

Langkah ketiga adalah membandingkan χ^2 antara *unconstrained model* dengan χ^2 *constrained model*. Hasil perbandingan ini menghasilkan kesenjangan χ^2 (df 2) = 6,14. Sementara nilai tabel *chi square* pada $\alpha = 0,05$ dengan df 2 adalah 5,991. Hasil ini mengindikasikan terdapat *moderating effect* dari budaya kerja terhadap hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, dampak motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan tergantung pada kuat lemahnya budaya kerja.

Setelah budaya kerja terbukti mempengaruhi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan maka langkah terakhir adalah mengevaluasi parameter estimasi antar variabel untuk kelompok sampel dengan budaya kuat vs. kelompok sampel budaya lemah. Adapun parameter estimasi antar variabel untuk kedua kelompok sampel dirangkum pada tabel 4.19 dan 4.20 di bawah ini:

Tabel 4.19
Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Kelompok Budaya Kuat

	Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Motivasi \leftarrow OCE	0,592	4,978	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja \leftarrow Uncertainty	-0,188	1,641	0,101	Negatif & Insignifikan
Kinerja \leftarrow Motivasi	0,336	3,182	0,001	Positif & Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Tabel 4.20
Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Kelompok Budaya Lemah

	Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Motivasi \leftarrow OCE	0,306	3,489	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja \leftarrow Uncertainty	-0,085	-0,889	0,374	Negatif & Insignifikan
Kinerja \leftarrow Motivasi	0,013	0,144	0,886	Positif & Insignifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

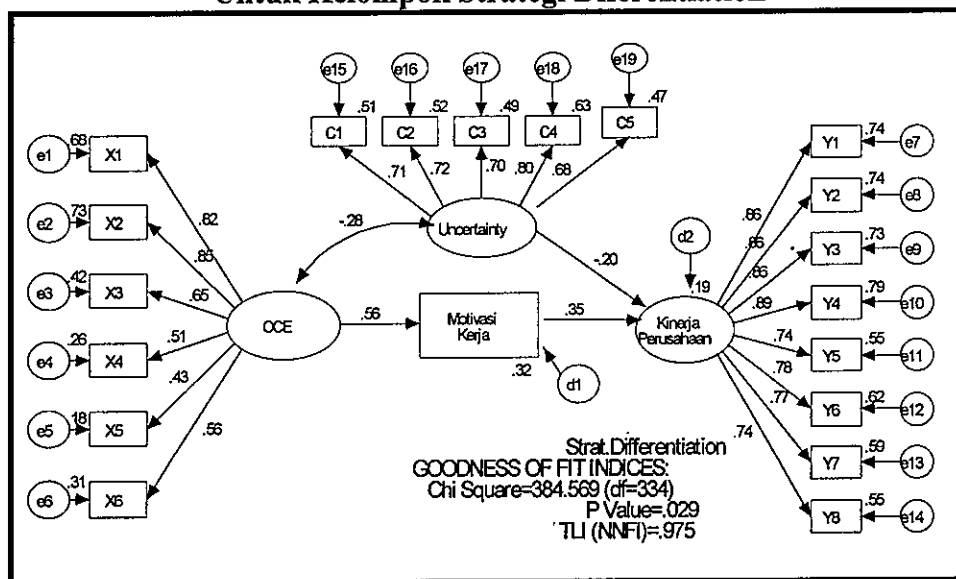
Berdasarkan kedua tabel di atas nampak bahwa untuk kelompok sampel yang cenderung memiliki budaya kerja yang kuat, motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan untuk kelompok sampel yang cenderung mempunyai budaya kerja yang lemah, motivasi kerja berdampak positif namun insignifikan terhadap kinerja perusahaan. Lebih jauh nampak bahwa bobot pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan untuk kelompok budaya kerja kuat jauh lebih besar daripada kelompok sampel yang memiliki budaya kerja lemah.

Multigroup Analysis untuk Kelompok Dedicated Positioning Strategy

Seperti halnya untuk kelompok budaya kerja, untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effect* variabel *dedicated positioning strategy* maka tahap pertama adalah membagi sampel (total = 236) kedalam dua kelompok sampel yaitu : (1) sampel yang berorientasi pada *differentiation strategy* dan (2) sampel yang berorientasi pada *cost leadership strategy*. Pengelompokan sampel juga dilakukan melalui *cluster analysis*. Dengan *cluster analysis* diperoleh kelompok sampel yang berorientasi pada *differentiation strategy* (*mean* 4,30 pada skala 1 sampai dengan 5) sebanyak 87 dan kelompok sampel yang berorientasi pada *cost leadership strategy* (*mean* 2,32 pada skala 1 sampai dengan 5) sebanyak 149. Syarat *multivariate normality* juga dipenuhi baik untuk kelompok sampel beorientasi pada *differentiaon strategy* maupun *cost leadership strategy* (*output* SEM group strategi bagian *assessment of normality*) sehingga ukuran sampel kurang dari 100 namun lebih dari 50 masih dapat mengakomodir analisis data dengan SEM (Anderson & Gerbing, 1988).

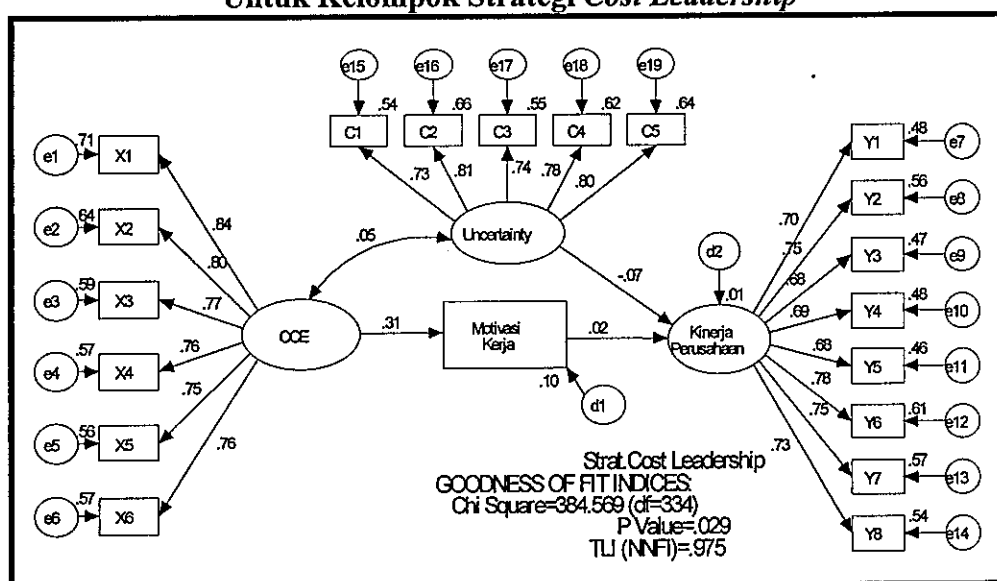
Tahap kedua adalah estimasi model secara simultan untuk kedua kelompok sampel. Hasil estimasi untuk kedua kelompok sampel *dedicated positioning strategy* disajikan pada gambar 4.9 dan 4.10 di bawah ini

Gambar 4.9
Model Struktural (*Unconstrained*)
Untuk Kelompok Strategi Differentiation



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Gambar 4.10
Model Struktural (*Unconstrained*)
Untuk Kelompok Strategi Cost Leadership

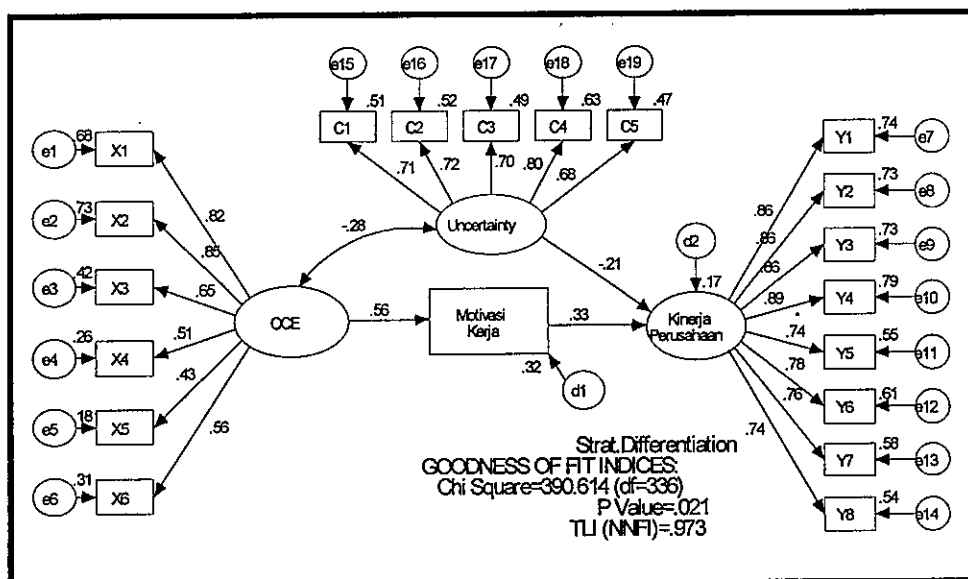


Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

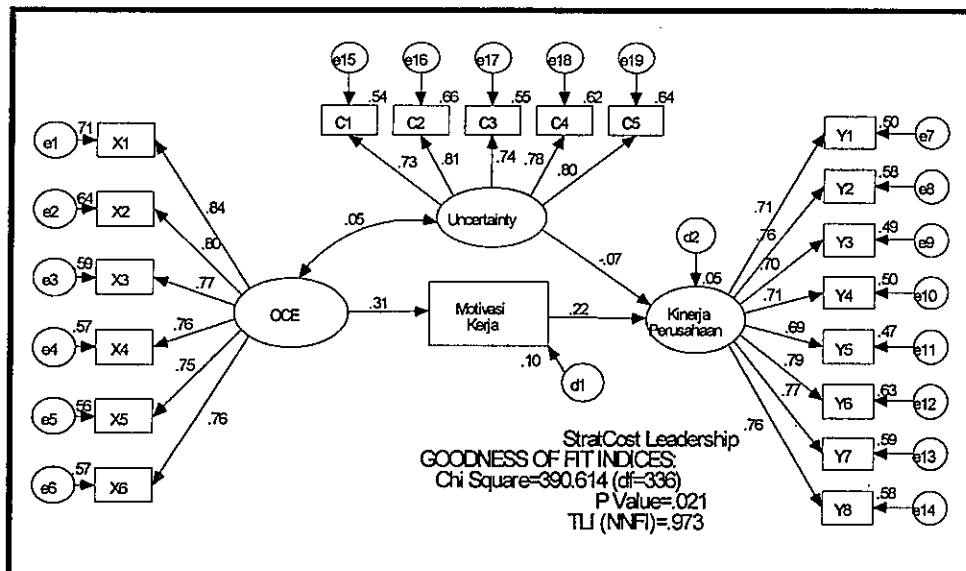
Nilai χ^2 untuk kedua kelompok strategi adalah 384,569 (df 334) dengan TLI (NNFI) = 0,975 (>0,90), sehingga model struktural untuk kedua kelompok strategi dinyatakan *fit* dengan data.

Sebagaimana pada kelompok budaya, *structural path* antara variabel motivasi kerja dengan kinerja perusahaan di-*constrained* sehingga *path* antara kedua variabel tersebut *equal* untuk kedua kelompok sampel. Model yang telah di-*constrained* kemudian diestimasi ulang secara simultan untuk kedua kelompok sampel. Hasil estimasi ulang untuk kedua kelompok sampel *dedicated positioning strategy* disajikan pada gambar 4.11 dan 4.12 di bawah ini.

Gambar 4.11
Model Struktural (*Constrained*)
Untuk Kelompok Strategi Differentiation



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Gambar 4.12. Model Struktural (*Constrained*) Strategi *Cost Leadership*

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Nilai χ^2 untuk *constrained model* adalah 390,614 (df = 336) dengan TLI (NNFI) = 0,973 (> 0,90).

Tahap ketiga adalah membandingkan χ^2 antara *unconstrained model* dengan χ^2 *constrained model*. Hasil perbandingan ini menghasilkan kesenjangan χ^2 (df 2) = 6,045. Tabel *chi square* pada $\alpha = 0,05$ dengan df 2 adalah 5,991. Hasil ini menunjukkan adanya *moderating effect* dari *dedicated positioning strategy* terhadap hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, dampak motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan tergantung pada orientasi strategi perusahaan.

Tahap terakhir adalah mengevaluasi parameter estimasi antar variabel untuk kelompok sampel dengan orientasi strategi differensiasi vs. kelompok sampel dengan orientasi strategi *cost leadership*. Perbandingan parameter estimasi antar variabel untuk kedua kelompok sampel disajikan pada tabel 4.21 dan 4.22:

Tabel 4.21
Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Differentiation Strategy

	Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Motivasi \leftarrow OCE	0,564	4,188	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja \leftarrow Uncertainty	-0,200	1,679	0,093	Negatif & Insignifikan
Kinerja \leftarrow Motivasi	0,351	3,195	0,001	Positif & Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Tabel 4.22
Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Cost Leadership Strategy

	Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Motivasi \leftarrow OCE	0,308	3,614	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja \leftarrow Uncertainty	-0,073	-0,780	0,435	Negatif & Insignifikan
Kinerja \leftarrow Motivasi	0,023	0,271	0,787	Positif & Insignifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Berdasarkan kedua tabel di atas, dapat diinformasikan bahwa untuk kelompok sampel yang condong menerapkan strategi diferensiasi, motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan untuk kelompok sampel yang berorientasi pada strategi cost leadership, motivasi kerja berdampak positif namun insignifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.4. Pengujian Hipotesis

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1: Komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi.

Hasil analisis dari parameter estimasi OCE terhadap motivasi menunjukkan hasil yang positif (0,433) dan signifikan, hal ini dapat dilihat dari CR sebesar = 6,323 ($CR > 1,96$) dengan probabilitas (P)= 0,000 pada taraf signifikansi 5%. Sedangkan estimasi parameter motivasi terhadap kinerja menunjukkan hasil yang positif (0,232) dan signifikan, hal ini dapat dilihat dari CR sebesar 3,429 dengan

probabilitas (P)=0,001. *Indirect effect* terhadap OCE terhadap kinerja = 0,124 menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan pada gilirannya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2: Strategi kompetitif memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Pembuktian hipotesis 2 ini adalah dengan membandingkan χ^2 antara *unconstrained model* dengan χ^2 *constrained model*. Jika terdapat perbedaan nilai χ^2 yang signifikan maka terdapat *moderating effect* atau hubungan antar variabel secara signifikan menurut tingkatan *moderating variable*-nya. Dari analisa data perbandingan ini menghasilkan kesenjangan χ^2 (df 2) = 6,045. Tabel *chi square* pada $\alpha = 0,05$ dengan df 2 adalah 5,991. Hasil ini menunjukkan adanya *moderating effect* dari *dedicated positioning strategy* terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja melalui motivasi. Hasil analisis parameter estimasi strategi yang condong menerapkan strategi differensiasi motivasi kerja berdampak positif dan signifikan, sedangkan pada strategi *cost leadership* motivasi kerja berdampak positif namun tidak signifikan.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3: Budaya kerja memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Sebagaimana pembuktian hipotesis 2, pembuktian hipotesis 3 ini adalah dengan membandingkan χ^2 antara *unconstrained model* dengan χ^2 *constrained model*. Jika terdapat perbedaan nilai χ^2 yang signifikan maka terdapat *moderating*

effect atau hubungan antar variabel secara signifikan menurut tingkatan *moderating variable*-nya. Dari analisa data perbandingan ini menghasilkan kesenjangan χ^2 (df 2) = 6,14. Tabel *chi square* pada $\alpha = 0,05$ dengan df 2 adalah 5,991. Hasil ini menunjukkan adanya *moderating effect* dari budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja perusahaan melalui motivasi kerja. Dengan kata lain, dampak motivasi kerja dengan kinerja perusahaan tergantung pada kuat lemahnya budaya.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4: Strategi kompetitif dan budaya memoderasi hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui motivasi kerja

Bobot pengaruh OCE terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Pada kelompok sampel budaya kuat adalah 0,199, sementara pada kelompok budaya lemah = 0,0390. Sedangkan bobot pengaruh OCE terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada kelompok sampel strategi differensiasi adalah = 0,198 , sementara pada kelompok sampel strategi *cost leadership* = 0,072 (lampiran *indirect effect* strategi). Kondisi ini menunjukkan bahwa OCE pada strategi differensiasi dan budaya yang kuat secara tidak langsung akan memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui motivasi kerja.

4.6. Pembahasan

Penelitian ini merupakan replikasi dan perluasan dari penelitian Jangwoo Lee dan Dany Miller (1999). Adapun perluasan yang dilakukan dari penelitian Lee dan Miller (1999) adalah dengan menambah variabel motivasi sebagai variabel antara dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Lawler, et.al. (1997) dan variabel independen budaya yang diambil dari penelitian Biantoro (2002). Sedangkan variabel dependen kinerja diambil dari Becker dan Gerhard (1996).

Dibanding dengan penelitian terdahulu yang sejenis, dalam penelitian ini dikembangkan dengan menggunakan analisis SEM dengan pendekatan *multigroup* atau *multisample analysis*. *Multigroup analysis* digunakan untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effects* dari variabel budaya kerja dan *dedicated positioning strategy*. Pendekatan ini direkomendasikan oleh Bagozzi (1994), Garson (2001), Joreskog dan Sorbom (1989 dalam Gefen *et al.*, 2000), serta Kenny (2002).

Dengan dilandasi teori, pengembangan model juga dilakukan dalam penelitian ini dari penelitian sebelumnya. Model teoritis yang dikembangkan menggambarkan variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara *organization's commitment to employees* (OCE) dengan kinerja perusahaan. Sementara variabel *dedicated positioning strategy* dan budaya kerja memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Sedangkan variabel *uncertainty* berfungsi sebagai variabel pengendali (*control variable*) yang ditengarai mempengaruhi kinerja perusahaan.

Selanjutnya dari hasil analisa dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan di atas akan diuraikan lebih lanjut mengenai masing-masing hipotesis sebagai berikut:

A. Hubungan Komitmen Organisasi Kepada Karyawan, Motivasi, dan Kinerja

Hipotesis ini menyatakan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi. Tujuan pengujian adalah untuk mengetahui apakah komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Hasil deskriptif variabel komitmen organisasi kepada karyawan/ OCE menunjukkan kisaran sesungguhnya 7 - 30 mendekati kisaran teoritisnya 6 - 30 dengan nilai rata-rata 22,97 dan standar deviasi 5,823. Hal ini mengindikasikan adanya sebaran data dengan penyimpangan yang kecil. Sedangkan persepsi yang diberikan responden dalam menjawab kuisioner menunjukkan rata-rata 3,517 dari skala 5 yang mengindikasikan bahwa komitmen organisasi yang diberikan kepada karyawan adalah cukup. Untuk variabel motivasi kerja hasil yang diperoleh dari perhitungan dengan menggunakan rumusan Vroom diperoleh rata-rata 5,291 dan standar deviasi 0,290 menunjukkan pengaruh motivasi kerja cenderung cukup tinggi terhadap kinerja.

Hasil deskriptif variabel kinerja perusahaan menunjukkan bahwa kisaran sesungguhnya 16 - 56 berada pada kisaran teoritisnya 8 - 25 dengan nilai rata-rata 40,26 dan standar deviasi 9,063. Hal ini dapat mengindikasikan adanya sebaran

data dan penyimpangan kecil. Persepsi yang diberikan responden dalam menjawab kuisioner untuk variabel kinerja menunjukkan rata-rata sebesar 5,0338 dari skala 7 hal ini mengindikasikan bahwa kinerja cenderung kuat. Persepsi responden untuk masing – masing variabel di atas ditunjukkan dalam tabel 4.23 berikut ini:

Tabel 4.23 Indikator Deskriptif Variabel OCE dan Kinerja

Variabel	N	Min	Maks	Mean		Standar Deviasi	
OCE	236	1	5	3.61	3.5167	1.18	1.198
		1	5	3.53		1.21	
		1	5	3.44		1.24	
		1	5	3.47		1.24	
		1	5	3.46		1.14	
		1	5	3.59		1.14	
				21.1		7.15	
Kinerja	236	1	7	5.05	5.0338	1.49	1.4189
		2	7	5.17		1.37	
		1	7	4.86		1.47	
		1	7	4.89		1.46	
		2	7	5.16		1.25	
		2	7	5.25		1.31	
		1	7	4.86		1.62	
		1	7	5.03		1.38	
				40.27		11.35	

Sumber: data penelitian yang diolah, 2003

Kinerja yang cenderung kuat ditunjukkan dari hasil deskriptif variabel pada tabel 4.23 di atas menunjukkan bagaimana responden memandang kinerja perusahaan. Kuisioner yang diberikan mencoba meminta kepada para responden untuk menilai apakah kinerja perusahaan sesungguhnya membaik, tetap, atau menurun setelah adanya komitmen organisasi kepada karyawan/ OCE yang diberikan perusahaan. Tentu penilaian ini hanya berupa *perceived performance* dari responden dan tidak menyangkut kinerja keuangan dan manajemen. Para responden hanya menilai menurut keyakinnya sendiri tentang kinerja perusahaannya. Dari hasil penilaian responden diperoleh ini, diketahui bahwa dibalik kesulitan ekonomi yang melanda Indonesia saat ini masih pula para

pekerja dan manajer menilai baik terhadap kinerja perusahaannya. Hal ini berarti bahwa penilaian ini mengandung nilai yang tersamar dan mendua. Seperti diketahui bahwa kondisi ekonomi nasional memang masih belum pulih dan kinerja pemerintah serta penegakkan hukum relatif rendah dengan pengangguran mencapai 40 juta (Kompas, Desember 2001) dan lapangan kerja yang terbatas diperebutkan oleh banyak orang. Kondisi abnormal ini mungkin saja akan mendorong para responden menjawab tidak sebenarnya dengan alasan ketakutan bahwa jika perusahaannya dinilai dengan benar sesuai dengan keadaannya akan menimbulkan ketakutan pihak manajemen, yang mungkin kinerja yang sebenarnya buruk.

Dari parameter estimasi OCE terhadap motivasi adalah sebesar 0,433, sementara motivasi terhadap kinerja adalah 0,232. Sedangkan kontribusi OCE terhadap kinerja secara tidak langsung (melalui motivasi) adalah 0,101, sedangkan *indirect effect* OCE terhadap kinerja 0,124 (lihat lampiran). Dengan kondisi ini membuktikan bahwa OCE mempengaruhi motivasi, dimana pada gilirannya motivasi mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Hasil yang diperoleh konsisten Lee dan Miller (1999). Hasil estimasi antar variabel dilihat pada tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.24
Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi OCE

	Parameter Estimasi	C-R	Probabilitas	Keputusan
Motivasi ← OCE	0,433	6,323	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja ← Motivasi	0,232	3,429	0,001	Positif & Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Dengan melihat hal tersebut, maka dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dengan melalui peningkatan motivasi dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan manufaktur di Indonesia dengan hasil yang positif dan signifikan. Hal ini berarti dengan menggunakan penambahan variabel mediasi motivasi kerja pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Tanggung jawab yang ditunjukkan oleh organisasi terhadap karyawannya dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan, pendidikan, dan kompensasi total akan direspon karyawan dengan wujud timbal balik tanggungjawab yang besar dari para karyawan pada perusahaan yang mencerminkan loyalitas berupa suasana timbal balik dedikasi staff. Selain itu OCE dapat menimbulkan keterikatan yang kuat dari perusahaan untuk dapat menurunkan *turn over* karyawan yang berdedikasi tinggi.

Pelaksanaan komitmen organisasi kepada karyawan/ OCE dapat menimbulkan produktifitas lebih besar, lebih kreatif, pekerjaan yang berkualitas tinggi dan keputusan tim yang lebih baik, maka secara nyata ikatan kepribadian kasih sayang karyawan terhadap organisasi. Manfaat OCE dapat mengungkit ikatan kasih sayang yang kuat sehingga dapat memotivasi usaha yang lebih besar dari karyawan, usaha untuk bekerja lebih keras, lebih mau bekerja sama, bekerja lebih cepat dan mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik.

B. Hubungan Komitmen Organisasi Kepada Karyawan, Motivasi Kerja Strategi Kompetitif, dan Kinerja

Hipotesis ini menyatakan bahwa strategi kompetitif memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui

motivasi kerja. Tujuan pengujian terhadap hipotesis ini untuk mengetahui apakah strategi kompetitif memoderasi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Dari hasil perbandingan χ^2 antara *unconstrained model* menghasilkan kesenjangan χ^2 (df 2) = 6,045. Tabel *chi square* pada $\alpha = 0,05$ dengan df 2 adalah 5,991. Dengan demikian menunjukkan adanya *moderating effect* dari *dedicated positioning strategy* terhadap hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Dampak motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan tergantung pada orientasi strategi perusahaan.

Hasil dari deskriptif variabel strategi menunjukkan bahwa kisaran sesungguhnya 4 - 15 mendekati kisaran aktualnya 3 - 15 dengan rata-rata 11,80 dan standar deviasi 2,853. Hal ini menunjukkan jawaban reponden menyebar dan penyimpangan yang kecil. Sedangkan persepsi yang diberikan responden dalam menjawab kuisisioner untuk variabel strategi menunjukkan rata-rata sebesar 3,9333 dari skala 7 menunjukkan bahwa responden menjawab kuisisioner dalam menerapkan strategi perusahaan condong memilih pada strategi differensiasi. Persepsi yang diberikan responden terhadap variabel strategi dapat pada tabel 4.25 berikut:

Tabel 4.25 Indikator Deskriptif Variabel Strategi

Variabel	N	Min	Maks	Mean		Standar Deviasi	
Strategi	236	1	5	4.14	3.9333	.94	1.0833
		1	5	4.01		1.04	
		1	5	3.65		1.27	
				11.8		3.25	

Sumber: data penelitian yang diolah, 2003

Hasil dari parameter estimasi menunjukkan perbandingan kelompok sampel strategi differensiasi dan strategi *cost leadership* menunjukkan bahwa untuk kelompok sampel yang condong menerapkan strategi differensiasi, hubungan OCE terhadap motivasi kerja berdampak positif dan signifikan, hal ini dapat dilihat dari pengaruh OCE terhadap motivasi pada parameter = 0,564 menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dengan CR = 4,188 dan probabilitas (P)= 0,000. Sementara pengaruh motivasi terhadap kinerja berdampak pula positif dan signifikan, hal ini dapat dilihat dari dampak motivasi kerja pada kinerja pada parameter = 0,351 menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dengan CR = 3,195 dan probabilitas (P) = 0,001 Hasil parameter estimasi strategi differensiasi disajikan dalam tabel 4.26 berikut:

Tabel 4.26
Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk
Kelompok Differentiation Strategy

	Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Motivasi ← OCE	0,564	4,188	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja ← Motivasi	0,351	3,195	0,001	Positif & Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Sedangkan untuk kelompok sampel yang berorientasi condong pada strategi *cost leadership*, hubungan OCE terhadap motivasi kerja berdampak positif dan signifikan, hal ini dapat dilihat dari pengaruh OCE terhadap motivasi pada parameter = 0,308 menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dengan CR = 3,614 dan probabilitas (P)= 0,000. Sementara pengaruh motivasi terhadap kinerja berdampak pula positif namun tidak signifikan, hal ini dapat dilihat dari dampak motivasi kerja pada kinerja pada parameter = 0,023 menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dengan CR = 3,271 dan probabilitas (P) = 0,787.

Estimasi Parameter untuk strategi *Cost Leadership* dapat dilihat pada tabel 4.27 berikut:

Tabel 4.27 Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Kelompok Cost Leadership Strategy

			Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Motivasi	←	OCE	0,308	3,614	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja	←	Motivasi	0,023	0,271	0,787	Positif & Insignifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Lee dan Miller (1999) untuk kelompok sampel yang condong menerapkan strategi differensiasi, hubungan OCE terhadap motivasi kerja berdampak positif dan signifikan. Hasil penelitian Lee dan Miller (1999) tersebut membuktikan bahwa pemunculan OCE adalah untuk memudahkan manajer dalam kesempatan penting untuk memudahkan mereka melaksanakan strategi atau sebaliknya, *dedicated positioning strategy* yang efektif akan mengarah dengan dimotivasi oleh direksi-direksi OCE.

Dengan melihat hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa investasi dalam *specific human capital* perusahaan dapat menghasilkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Pada perusahaan yang menekankan investasi dalam *specific human capital* melalui *staffing* yang selektif, pelatihan yang menyeluruh, pengembangan penilaian kinerja, dan kompensasi yang adil lebih memungkinkan untuk berhasil dalam mengimplementasikan teknologi manufaktur modern dan implementasi strategi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja bagi perusahaan yang melakukannya.

Namun untuk kelompok sampel yang berorientasi condong pada strategi *cost leadership* hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Lee dan

Miller (1999) karena hubungan OCE terhadap motivasi kerja berdampak positif namun tidak signifikan. Hal ini dimungkinkan bahwa perusahaan yang menjadi sampel ada yang melakukan *downsizing* karena penelitian dilakukan pada masa krisis dan pasca krisis. *Downsizing* dilakukan agar perusahaan mampu untuk mendapatkan laba, walaupun gaji dikurangi. Dampak dari hal tersebut memungkinkan bahwa karyawan yang selamat dari *downsizing* menunjukkan moral yang rendah, timbul kecurigaan terhadap manajemen, produktifitas yang menurun dan hanya memperhatikan diri sendiri, akibatnya dapat menurunkan kinerja perusahaan. Peneliti berkesimpulan bahwa perusahaan harus mampu sangat hati-hati untuk memastikan bahwa kepercayaan karyawan dan *sense of community* tidak dihancurkan oleh pengurangan secara mencolok *jobs* dan upah. Disamping itu, pengurangan segera dalam biaya (*cost*) menjadi tidak bermanfaat karena biaya menurunnya motivasi menjadi lebih besar. Rasa kepercayaan dari komunitas yang datang dari OCE mungkin menjadi satu kekuatan sumberdaya yang tersedia bagi perusahaan, yang harus dibangun secara berangsur-angsur. Jika rasa kepercayaan pada komunitas suatu saat hilang, akan sulit untuk mendapatkannya kembali.

C. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan, Motivasi

Kerja, Budaya Kerja, dan Kinerja

Hipotesis ini menyatakan bahwa budaya kerja memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Tujuan pengujian terhadap hipotesis ini untuk mengetahui apakah budaya kerja memoderasi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Hasil dari deskriptif variabel budaya kerja menunjukkan kisaran sesungguhnya 12 – 66 berada pada kisaran teoritisnya 10 – 70 dengan nilai rata-rata 37,94 dan standar deviasi 10,722. Hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden yang menyebar dan penyimpangan data kecil. Sedangkan persepsi dari responden dalam menjawab kuisioner menunjukkan nilai rata-rata 3,594 dari skala 7 mengindikasikan responden dalam menjawab kuisioner bahwa budaya kerja dalam perusahaan cenderung cukup.

Tabel 4.28
Indikator Deskriptif Variabel Budaya Kerja

Variabel	N	Min	Maks	Mean		Standar Deviasi	
Budaya Kerja	236	1	7	4.08	3.594	.65	1.608
		1	7	3.28		1.75	
		1	7	3.16		1.57	
		1	7	3.22		1.61	
		1	7	3.59		1.63	
		1	7	3.49		1.60	
		1	7	3.18		1.56	
		1	7	4.52		1.56	
		1	7	3.95		1.62	
		1	7	4.47		1.53	
				35.94		16.08	

Sumber: data penelitian yang diolah, 2003

Dengan demikian dari tabel 4.28 di atas tampak bahwa responden yang terdiri pengambilan keputusan tertinggi/ manajer ini memberi nilai positif dan cukup terhadap budaya yang ada di perusahaan yang berarti merupakan modal dasar bagi manajemen untuk mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan dengan berbasis budaya yang dinilai cukup baik oleh orang-orang di dalam perusahaan itu sendiri. Namun demikian pihak manajemen harus tetap melihat dan mencari sisi mana dari budaya perusahaan yang masih membutuhkan perbaikan.

Dari parameter estimasi antar variabel untuk kelompok sampel yang cenderung memiliki budaya kerja yang kuat, motivasi kerja berdampak positif (0,592) dan signifikan, sedangkan motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan juga menunjukkan positif (0,336) dan signifikan. Hal ini juga sebagian konsisten dengan Biantoro (2002) bahwa praktek manajemen dan budaya yang dominan sebagian berpengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja

Sementara untuk kelompok sampel yang cenderung mempunyai budaya kerja yang lemah, motivasi kerja berdampak positif (0,306) dan signifikan, sedangkan motivasi kerja berdampak positif (0,013), namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Lebih jauh nampak bahwa bobot pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan untuk kelompok budaya kerja kuat jauh lebih besar daripada kelompok sampel yang memiliki budaya kerja lemah. Adapun parameter estimasi untuk kedua kelompok sampel dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.29
Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Budaya Kuat

		Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Motivasi	← OCE	0,592	4,978	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja	← Motivasi	0,336	3,182	0,001	Positif & Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Tabel 4.30
Hasil Analisis Parameter Estimasi untuk Budaya Lemah

		Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan	
Motivasi	←	OCE	0,306	3,489	0,000	Positif & Signifikan
Kinerja	←	Motivasi	0,013	0,144	0,886	Positif & Insignifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

D. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan, Motivasi Kerja, Strategi Kompetitif, Budaya Kerja, dan Kinerja

Hipotesis ini menyatakan bahwa *dedicated positioning strategy* (strategi kompetitif) dan budaya kerja memoderasi hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui motivasi. Tujuan pengujian terhadap hipotesis adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) terhadap kinerja melalui motivasi kerja berkaitan dengan pelaksanaan strategi kompetitif dan budaya kerja.

Hasil analisa pada *indirect effect* budaya menunjukkan bahwa bobot pengaruh OCE terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada kelompok sampel budaya kuat adalah 0,199, sementara pada kelompok budaya lemah = 0,0390. Bobot pengaruh OCE terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada kelompok sampel strategi differensiasi adalah = 0,198, sementara pada kelompok sampel strategi *cost leadership* = 0,072. Kondisi ini menunjukkan bahwa OCE dengan strategi differensiasi dan budaya yang kuat secara tidak langsung akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Dengan hasil tersebut juga menunjukkan pada suatu kesimpulan peneliti bahwa OCE yang diberikan oleh perusahaan yang direspon dengan baik oleh karyawan akan dapat menimbulkan manfaat seperti yang diharapkan yaitu timbulnya *close community, good collaboration, employee loyalty and dedication, job effort involvement, initiative* sehingga dapat memudahkan implementasi strategi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

Setelah melakukan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, pada bab ini akan dibahas tentang kesimpulan, implikasi teoritis dan praktis, serta keterbatasan dari penelitian ini.

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menyatakan bahwa faktor lain yaitu, *human dimension*, menjadi penting untuk pelaksanaan strategi yang efektif. Khususnya pada perusahaan yang mencoba untuk membentuk ikatan emosional yang kuat dengan karyawannya dengan lebih memperhatikan kesejahteraan mereka dengan memberikan *financial reward* untuk melaksanakan hal itu. Motivasi, dedikasi, dan kooperasi yang dihasilkan oleh karyawan akan menghasilkan sumberdaya kompetitif yang bernilai tinggi.

Pada saat diyakini bahwa kinerja perusahaan memang benar-benar tergantung pada kinerja manusia yang menjalankannya adalah sangat penting melihat budaya perusahaan yang menyebabkan semua prestasi dan semua pencapaian dapat dijangkau (Biantoro, 2002). OCE mempunyai potensi besar untuk meningkatkan kinerja keuangan di dalam organisasi dalam penempatan strategi dengan menciptakan budaya kerja dalam perusahaan. Strategi sangat diperlukan untuk menyalurkan usaha dari para karyawan untuk mendapatkan keuntungan maksimum. Pelaksanaannya dapat sangat efektif ketika ada sesuatu yang menjanjikan, situasi yang mendukung, dan substansi untuk melaksanakannya.

Penelitian sebelumnya dilakukan Lee dan Miller (1999) di Korea dimana terdapat suatu etik kerja *Confucian Dynamism* yang menekankan suatu nilai dari kontribusi kepada masyarakat, kelompok kerja, dan perusahaan. Penelitian ini pada dasarnya mencoba mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) di negara Korea tersebut, namun dengan *setting* di Indonesia yang mempunyai latar budaya dan kondisi dari pekerja yang berbeda. Dengan adanya perbedaan yang mencolok tersebut, maka penelitian terdahulu diperluas dalam penelitian ini dengan penambahan variabel budaya dan motivasi kerja. Dengan didasarkan hal tersebut, model teoritis dikembangkan dengan menggambarkan variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara *organization's commitment to employees* (OCE) dengan kinerja perusahaan. Sementara variabel *dedicated positioning strategy* dan budaya kerja memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan. Dari penelitian ini variabel *uncertainty* berfungsi sebagai variabel pengendali (*control variable*) yang ditengarai mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dari hasil analisis data penelitian ini konsisten dengan penelitian Lee dan Miller (1999), bahwa komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dengan melalui peningkatan motivasi dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan manufaktur di Indonesia dengan hasil yang positif dan signifikan. Hal ini berarti dengan menggunakan penambahan variabel mediasi motivasi kerja pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian di Korea oleh Lee dan Miller (1999) membuktikan OCE dapat secara langsung meningkatkan kinerja, dimana tanggung jawab organisasi terhadap karyawannya mungkin hanya

dalam bentuk pembayaran sederhana namun tanggungjawab yang besar dari para karyawan mencerminkan loyalitas berupa suasana timbal balik dedikasi staf (Lee dan Miller, 1999). Selain itu OCE dapat menimbulkan keterikatan yang kuat dari perusahaan untuk dapat menurunkan *turn over* karyawan yang berdedikasi tinggi (Choi, 1990; Lee dan Lee, 1994).

Hasil analisis data yang menguji hipotesis kedua diperoleh hasil yang berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999). Dengan menggunakan analisis SEM dengan pendekatan *multigroup* atau *multisample analysis*, dimana *multigroup analysis* digunakan untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effects* dari variabel budaya kerja dan *dedicated positioning strategy*, maka diperoleh hasil bahwa untuk kelompok sampel yang condong menerapkan strategi differensiasi, hubungan OCE terhadap motivasi kerja dan kinerja berdampak positif dan signifikan, hal ini konsisten dengan penelitian Lee dan Miller (1999).

Sementara pada kelompok sampel yang berorientasi pada strategi *cost leadership* tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999), OCE berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi terhadap kinerja berdampak positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel *uncertainty* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Lee dan Miller (1999) bahwa OCE yang diberikan oleh perusahaan mungkin yang direspon dengan baik oleh karyawan sehingga dapat timbul

manfaat seperti yang diharapkan yaitu timbulnya *close community, good collaboration, employee loyalty and dedication, job effort involvement, initiative* (Lee & Miller, 1999) sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan. Hal ini juga sebagian konsisten dengan Biantoro (2002) bahwa praktek manajemen dan budaya kuat yang dominan sebagian berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Adanya hasil yang tidak konsisten dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Lee dan Miller (1999), dapat disebabkan oleh beberapa hal: *Pertama*, bahwa perusahaan yang menjadi sampel ada yang melakukan *downsizing* karena penelitian dilakukan setelah masa krisis atau pasca krisis. *Downizing* dilakukan agar perusahaan mampu untuk mendapatkan laba, walaupun gaji dikurangi. Penelitian yang dilakukan oleh Cascio (1993) dalam Lee dan Miller (1999) telah gagal menemukan bahwa karyawan yang selamat dari *downizing* menunjukkan moral yang rendah, timbul kecurigaan terhadap manajemen, produktifitas yang menurun dan hanya memperhatikan diri sendiri, akibatnya dapat menurunkan kinerja perusahaan. Menurut Porter (1980), strategi generik membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda. Strategi *cost leadership* mensyaratkan pengendalian biaya yang ketat, laporan pengendalian yang terinci dan frekuensinya yang sering, dan insentif didasarkan pada pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat. Perusahaan harus mampu sangat hati-hati untuk memastikan bahwa kepercayaan karyawan dan *sense of community* tidak dihancurkan oleh *pengurangan secara mencolok jobs* dan upah. Disamping itu, pengurangan segera

dalam biaya (*cost*) menjadi tidak bermanfaat karena biaya menurunnya motivasi menjadi lebih besar. Rasa kepercayaan dan komonitas yang datang dari OCE mungkin menjadi satu kekuatan sumberdaya yang tersedia bagi perusahaan. Tetapi hal itu cenderung untuk dibangun secara berangsur-angsur dan suatu saat bisa hilang, akan sulit untuk mendapatkannya kembali.

Kedua, OCE yang telah diberikan oleh perusahaan tidak direspon dengan baik oleh karyawan sehingga tidak timbul manfaat seperti yang diharapkan yaitu timbulnya *close community, good collaboration, employe loyalty & dedication, job effort involvement, inityiative* (Lee & Miller, 1999) sehingga pada akhirnya tidak dapat meningkatkan kinerja keuangan. Essenberger et. al (1991) meneliti tentang *Perceive Organisation Support, (POS) and Employee Diligence, Comitment, and Innovation*, menemukan hubungan positif antara persepsi bahwa dinilai dan kepedulian yang diberikan organisasi dengan (a) kehati-hatian dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, (b) menyatakan *affective* dan *calculative involment* di dalam organisasi serta (c) melakukan inovasi untuk kepentingan organisasi tanpa *reward* langsung. POS adalah persepsi karyawan berkenaan dengan seberapa luas organisasi menilai kontribusi mereka dan kepedulian mengenai kesejahteraan mereka. Karyawan dengan POS yang tinggi menunjukkan perasaan yang kuat terhadap afiliasi dan loyalitas kepada organisasi, keterlibatan emosi yang besar oleh karyawan karena mempercayai bahwa kontribusi mereka dihargai, ini akan meningkatkan kinerja perusahaan, sedangkan karyawan dengan POS rendah akan berlaku sebaliknya. Kemudian karyawan dengan POS yang tinggi akan lebih *comitted* untuk persyaratan pekerjaan mereka

dan mengurangi keinginan untuk mencari dan menerima pekerjaan pada organisasi lain (Farrel & Rusbult, 1991 dalam Eiseiberger et all.,1990). POS yang tinggi juga menyatakan pengharapan bahwa usaha yang tinggi akan menghasilkan *reward* materi (pembayaran dan promosi) dan *reward* sosial berupa persetujuan dan pengakuan. Menurut Blau (1964) dalam artikel Eisenberger et.al.,(1990), bahwa POS yang rendah akan mengurangi keterlibatan karyawan, mengakibatkan perlakuan yang buruk terhadap karyawan, sehingga tetap menganggap POS yang rendah, hal ini tentu saja dapat menurunkan kinerja perusahaan. Namun penelitian ini tidak secara khusus menguji POS karyawan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja, maka penjelasan di atas bersifat sementara. *Ketiga*, pengaruh OCE secara langsung terhadap kinerja dan pengaruh interaksi OCE dan strategi kompetitif terhadap kinerja, juga dapat dipengaruhi oleh tinggi atau rendahnya investasi dalam pendidikan dan pelatihan karyawan (OCE2). Studi empiris oleh Mac Duffie & Kochan,1991 dalam artikel Lado dan Wilson ,1994) membuktikan bahwa investasi dalam *spesific human capital* perusahaan, dapat menghasilkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Dan menemukan bahwa investasi yang tinggi, dibandingkan dengan tingkat investasi yang lebih rendah pada perusahaan lain. Kemudian Snel dan Dean (1992) dalam artikel Lado & Wilson (1994) penemuannya menyatakan bahwa perusahaan yang menekankan investasi dalam *spesific human capital* melalui *staffing* yang efektif, pelatihan menyeluruh, pengembangan penelitian kinerja dan kompensasi yang adil lebih memungkinkan untuk berhasil dalam mengimplementasikan teknologi manufaktur modern dan sistem manajemen

kualitas total daripada perusahaan yang tidak menekankan hal itu, pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja bagi perusahaan yang melakukannya.

Dapat disimpulkan pula berdasarkan pendekatan teori kontijensi , kesesuaian (*fit*) hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan, strategi kompetitif dan pengendalian manajemen untuk menciptakan budaya kerja akan meningkatkan kinerja perusahaan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978) bahwa dalam pelaksanaanya strategi dan pengendalian manajemen tidak dapat dipisahkan untuk mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan.

5.2. Implikasi

Penelitian ini mempunyai implikasi yang luas di masa yang akan datang, khususnya untuk penelitian-penelitian yang berkaitan dengan pendekatan kontinjensi yang akan menguji pengaruh strategi kompetitif, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Model penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya oleh Lee dan Miller (1999) sehingga hasil penelitian perlu ditindaklanjuti dengan diteliti kembali agar generalisasi penelitian yang diperoleh memadai sehingga perlu penelitian-penelitian yang serupa. Model teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggambarkan variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara *organization's commitment to employees* (OCE) dengan kinerja perusahaan. Sementara variabel *dedicated positioning strategy* dan budaya kerja memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perusahaan.

Sedangkan variabel *uncertainty* berfungsi sebagai variabel pengendali (*control variable*) yang ditengarai mempengaruhi kinerja perusahaan.

Hal yang diperoleh dari hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Lee dan Miller (1999) hal ini ditunjukkan bahwa, komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dengan melalui peningkatan motivasi (sebagai variabel antara) dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan manufaktur di Indonesia dengan hasil yang positif dan signifikan.

Penggunaan *Multigroup Analysis* digunakan untuk mendeteksi dan mengevaluasi *moderating effects* dari variabel budaya kerja dan *dedicated positioning strategy*, dimana teknik analisis SEM ini masih relatif jarang ditemukan dalam penelitian di Indonesia. Pendekatan ini *Multigroup Analysis* dalam konteks SEM ini direkomendasikan oleh Bagozzi (1994), Garson (2001), Joreskog dan Sorbom (1989 dalam Gefen *et al.*, 2000), serta Kenny (2002). Pendekatan *Multigroup Analysis* ini dapat digunakan untuk mengakomodasi model yang kompleks dengan didasarkan pada pengembangan hipotesis dan teori yang ada. Dengan menggunakan pendekatan *Multigroup Analysis* maka hasil pengujian hipotesis yang diperoleh bahwa untuk kelompok sampel yang condong menerapkan strategi differensiasi, hubungan OCE terhadap motivasi kerja dan kinerja berdampak positif dan signifikan, hal ini konsisten dengan penelitian Lee dan Miller (1999).

Sementara pada untuk kelompok sampel yang berorientasi pada strategi *cost leadership* tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999), OCE berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja,

tetapi motivasi kerja berdampak positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis ketiga penelitian ini menguji kesesuaian antara komitmen organisasi, strategi kompetitif dan budaya secara tidak langsung akan memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa budaya merupakan modal dasar bagi manajemen untuk mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan dengan berbasis pada budaya, pihak manajemen harus dapat melihat dan mencari sisi mana dari budaya yang masih membutuhkan perbaikan.

Sedangkan implikasi bagi para praktisi penelitian menunjukkan bahwa faktor *human dimension*, menjadi penting untuk pelaksanaan strategi yang efektif. Khususnya pada perusahaan yang mencoba untuk membentuk ikatan emosional yang kuat dengan karyawannya dengan lebih memperhatikan kesejahteraan mereka dengan memberikan *financial reward* untuk melaksanakan hal itu. Motivasi, dedikasi, dan kooperasi yang dihasilkan oleh karyawan akan menghasilkan sumberdaya kompetitif yang bernilai tinggi. Komitmen organisasi kepada karyawan/ OCE mempunyai potensi besar untuk meningkatkan kinerja keuangan di dalam organisasi dalam penempatan strategi dengan menciptakan budaya kerja dalam perusahaan. Pada saat diyakini bahwa kinerja perusahaan memang benar-benar tergantung pada kinerja manusia yang menjalankannya adalah sangat penting melihat budaya perusahaan yang menyebabkan semua prestasi dan semua pencapaian dapat dijangkau. Pelaksanaan strategi dapat dilaksanakan secara efektif ketika ada sesuatu yang menjanjikan yang dapat

memotivasi karyawan, situasi yang mendukung berupa budaya, dan substansi untuk melaksanakannya berupa praktek manajemen untuk menciptakan pengendalian.

5.3 . Keterbatasan

Penelitian ini menggunakan data *cross-section* dari 236 responden. Dengan menggunakan data *cross-section* tersebut dapat diketahui hubungan kausal pada suatu waktu, tetapi tidak memperlihatkan perkembangan pengaruh dari masing-masing konstruk di waktu yang lain.

Sampel yang bersifat homogen dimana sampel yang diambil hanya berasal dari perusahaan manufaktur yang menyebabkan kurang bervariasinya opini yang diberikan oleh responden dari sampel dimana komitmen organisasi kepada karyawan/ OCE dilaksanakan, penerapan strategi kompetitif dan pengendalian manajemen untuk menciptakan budaya kerja serta dampaknya pada kinerja perusahaan. Hal ini mungkin hasilnya akan berbeda jika penelitian juga menggunakan perusahaan non manufaktur. Selain itu generalisasi penelitian mungkin belum diperoleh karena sampel relatif kecil dalam setiap strategi, sehingga masih diperlukan banyak penelitian serupa dalam bidang ini.

Hasil penelitian ini tidak disertai dengan wawancara dengan pimpinan dan manajer perusahaan, karena keterbatasan peneliti. Hal ini dapat mempengaruhi keakuratan pengelompokkan strategi dan variabel lainnya, dan juga berakibat belum dapat diketahui dan diinterpretasikan apakah penerapan strategi cenderung mengalami perubahan atau tidak.

Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi responden yang kemungkinan berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Ada beberapa modifikasi yang dapat dilakukan untuk penelitian di masa yang akan datang yaitu: *Pertama*, melakukan modifikasi dan perbaikan atas instrumen dari penelitian ini, kemudian melakukan pengujian kembali. *Kedua*, melakukan modifikasi atas tipe strategi yang ada, misalnya dengan menggunakan strategi *hold* atau *harvest*, memecah strategi diferensiasi menjadi strategi marketing dan strategi inovasi, menggunakan tipologi strategi seperti *defender*, *prospector*, *reactor*, dan *analyser*. *Ketiga*, melakukan modifikasi atas sistem pengendalian yang digunakan misalnya menggunakan struktur organisasi, budged, jaringan informasi dan lain-lain. *Keempat*, variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan rumusan yang digunakan oleh Vroom, sehingga memungkinkan untuk memodifikasi dengan teori-teori motivasi yang lain.

Penelitian ini tidak menguji secara khusus dengan memisahkan antara pendidikan dan pelatihan/ OCE2 yang tinggi dan rendah, sehingga perlu dikembangkan agar dapat diketahui apakah investasi yang tinggi dalam pelatihan karyawan akan dapat menunjukkan produktivitas yang tinggi pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Nj. 1991. *International Dimensions of Organization Behavior*, 2nd Edition; Ken Boston.
- Adli, 2001. *Asosiasi Desain kompensasi Insentif dan Motivasi Kerja Manajer dengan Misi Strategik sebagai Variabel Pemoderasi*. Tesis-S2 Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, (tidak dipublikasikan).
- Anderson, J. C. & D. W. Gerbing (1988) "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin* Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Bagozzi, R.P. (1994) "Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles" in R.P. Bagozzi (Ed.), *Principles of Marketing Research*, Oxford : Blackwell, pp. 317-385
- Bagozzi, R.P. & H. Baumgartner (1994) "The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing" in R.P. Bagozzi (Ed.), *Principles of Marketing Research*, Oxford : Blackwell, pp. 386-422
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, hal. 99-120.
- Barney, J.B. dan M.H. Hansen. 1994. Trustworthiness as a Sources of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, hal. 175-190.
- Biantoro, Udan. 2002. *Pengaruh Faktor-Faktor Praktek Manajemen dan Budaya terhadap Kinerja*. Disertasi. S-3. Universitas Airlangga. Surabaya (tidak dipublikasikan)
- Becker, B. Gerhart, B. 1996. The impact of human resources management on organizational performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.
- Browne, M.W. & R. Cudeck (1993) "Alternative Ways of Assessing Model Fit" in K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.) *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA : Sage, pp. 136-162
- Byrne, B.M. (1995) "One Application of Structural Equation Modeling From Two Perspectives: Exploring the EQS and LISREL Strategies" in R.H. Hoyle

- (Ed.) Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications, Thousand Oaks, CA : Sage, pp. 138 - 157
- Cascio, Wayne F., 1992. *Managing Human Resource productovity, quqlity of Work Life*, Profits, Mcgraw-Hill Book, Co-Singapore.
- Cavanaugh, M. A, & Noe, R. A.1999.Antecededen and consequencie of relational component of the new psycological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20:323-340.
- Choi,M.G.1994. Organizational Culture, Strategy Types,and Finansial Perfomance. *Korean Manajemen Review*,23,hal.1-40
- Collin,J.dan Poras.1994.. *Built to Last*.Harper,New York
- Cooper ,D.R. dan Emory.1995.Business Research Methods. Edisi 5.USA:Irwin
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Granday, A. A., & Toth, P. 1997. The Relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitude, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 159-180.
- Dees, G. dan Davis.1984. Portes's Generic strategiesas Determinan of Strategic Group Membership and Organizaton Perfomance. *Academy of Management Journal*, 27, hal 467-488.
- Dessler Gary, 1986, *Manajemen Personalia*, terjemahan. Edisi 3 , Erlangga Jakarta.
- Drucker,P.F. 1996. *The Executive in Action:Managing for Results,Innovativaion and Entrepreneurship,the Effective Executive*.New York.
- Eisenberger,R.P.Fasolo dan V. Davis-La Mastro.1990,Perceived Organizational Support an Employee Diligence , Comitment, and Inovation. *Journal of Applied Psycology*,75,hal.51-59.
- Eisenberger,R.R.Huntington,S.Hutchison and D.Sowa,1986. Perceived Organizational Support.*Journal of Appllied Psycology*,71,hal 500-507
- Eny Wahyuni.(2002).Pengaruh Strategi Kompetitif dan Pengendalian Akuntansi terhadap Hubungan Komitmen Organisasi kepada Karyawan dengan kinerja Organisasi.Tesis Tesis-S2 Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, (tidak dipublikasikan).
- Ferdinand, A.T. (2002), *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Fisher, J.G. 1998. contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Result and future Direction. *Behavioral in Accounting*. Vol.10. pp.18-63
- Fombrun, Charles J., 1992, *Turning Point: Creating strategic change in Corporations*, 2nd Edition, Mc Graw Hill Inc., New York.
- French, Wendel L. 1994, *Human Resource Management*, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Galbraith, J. 1973. *Designing complex Organization*. Reading, Mass: Addison Wesley
- Garson, G.D. (2001) "Structural Equation Modeling" www2.nchass.edu, pp. 1-45
- Gefen, D., D.W. Straub & M.C. Boudreau (2000), "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice", *Communications of the AIS*, Vol. 4, Article 7, pp. 1-79
- Gerbing, D.W. & J.C. Anderson (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, pp. 186-192.
- Ghosal, S. dan C.A. Bartnett. 1995. Changing the Rule of Top Management: Beyond Structure to Proses. *Harvard Buisiness Review*, 73(1), hal. 86-96.
- Ghozali Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi pertama, Program Studi Magister Akuntansi, Badan Penerbit, Universitas Diponegoro (UNDIP), Semarang.
- Gibson, Ivancevich and Donelly, 1996, *Organisasi, Struktur, dan Proses*, jilid 1, edisi 5, Erlangga, Jakarta.
- Govindarajan, V. dan J. Fisher. 1991. Strategy, control systems, and resources sharing: Effect on Business unit performance. *Accounting and Business Research*, hal. 56-61.
- _____, 1993, Incentive Compensation Design, Strategy Business Unit Mission, and Competitive Strategy. *Journal of Management Accounting Research* 8.
- Gul, F. dan Y.M. Chia. 1994. The Effect of Management Accounting Systems, Perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: Test of Three way Interaction. *Accounting Organisation and society*.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan, 1984. *Business Unit Strategy, Managerial Characteristic, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation*, *Academy of Management Journal*, 27.

- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, dan W. C. Black (1995) *Multivariate Data Analysis with Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hall, R. 1993. A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustained Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), hal. 607-618.
- Hamel, G. dan C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Handoko, Hani, 1994, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Hax, A.C. dan N.S. Majluf. 1995. *The Strategy: Concept and Process, A Pragmatic Approach*. Edisi kedua. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Heskett, J.I., Jones, T.O., Lovemen, G. W. Sasser, W. E, Jr, & Schlesinger, L.A. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, Mar-Apr: 164-174.
- Hofer, C. dan D.E. Scandel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul MN: West Publishing Company.
- Hofstede, G. (1980). *Culture Consequences: International Differences in Work Related Values*, London. Sage Publication.
- Hofstede, G. (1994). *Culture's Consequences: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, London; HarperCollins Publishers.
- Holmes, S. and Masden, S (1996), An Exploration of Export Organizational Culture of Public Accounting Firm, *Accounting Horizons*, Sept, p. 26-53.
- Hood, J.N. dan Koberg, C.S (1991). Accounting Firm Culture and Creativity among Accountants. *Accounting Horizons*, September, hal 12-20.
- Hu, L. & P.M. Bentler (1995) "Evaluating Model Fit" in R.H. Hoyle (Ed.) *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Thousand Oaks, CA : Sage, pp. 76 - 99
- Huriyah, 2001. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tipe Strategi Bisnis*. Tesis-S2 Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, (tidak dipublikasikan).
- Hoyle, R.H. & A. Panter (1995) "Writing About Structural Equation Models" in R.H. Hoyle (Ed.) *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Thousand Oaks, CA : Sage, pp. 138 - 157

- Ittner, C.D. dan D.F. Larcker. 1997. Quality Strategic Control System, and Organizational Performance. *Accounting Organization and Society*, Vol.33, No.3/4, hal.293-314.
- Ittner, C.D., D.F. Larcker dan M.V. Rajan. 1997b. The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, 72(2), hal.231-255.
- Ivancevich, John M., 1996. *Human Resource Manajemen*, 6th ed., Irvin, Chicago.
- Johnston, Sikka. 1988. Developing Capabilities to Use Information Strategically. *Mis Quartelly*. Maret.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Calson, D.S., Anthony, W.P. 1999. An examination of the perception of organizational politik model: Replication and extention. *Human Relation*, 52 (3): 383-416
- Kenny, D.A. (2002) "Multigroup Models" www.gsu.edu, pp. 1-5
- Khandwalla, P.N. 1977. *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Lado, A.A., N. Boyd dan P. Wright. 1992. A Competency Model of Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 18, hal.77-91.
- Lawrence, P.R. dan J.W. Lorsch. 1967. *The design of Organization*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Lee, J. and Lee 1994. *Korean Management in Global Competition*. Gim-Young Sa, Seoul.
- Lee, J. dan D. Miller. 1999. People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms. *Strategic Management Journal* Vol.20, hal.579-593.
- Luthan, Fred, 1995, *Organizational Behavior*, 7nd edition, McGraw-Hill, Inc.
- Mata, J. Fuest, L. Barney. 1995 Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resources-Based Analysis", *MIS Quarterly*, Desember.
- Matsumoto, David. 1996. *Culture and Psikology*. San Fransisco State University; Cole Publisng Company.
- Miller, D. dan P.H. Friesen. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firm: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, hal.1-25.

- Milles, R.E. dan C.C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York; McGraw-Hill Book Co.
- Mitchell, Terence, R., 1982. Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, *Academy of Management Review*, Vol 7, No.1. pp.80-88.
- Mintzberg, H. 1973. Strategi Making in three modes *california management Review*, hal 44-53.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring on Organization*. Eaglewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Mowday, R.T., L.W. Porter dan Steers. 1984. *Employee Organization Linkages: Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academy Press, New York.
- Mueller, Daniel, 1992. *Mengukur Sikap Sosial*. Terjemahan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi. 2000. *Balanced Score Card*. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE), Universitas Gadjah Mada (UGM), Yogyakarta.
- O'Connor, N.G (1995), *Culture versus Non Cultural Influences on the use of Performance Evaluation system in Singapore and South Korea*, paper,
- Organ, D.W. dan Konovsky. 1989. Cognitive Versus Affective Determinant of Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 134. hal. 157-164.
- Pearce H.J. and R.B. Robinson Jr, 1998. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Richard D. Irwin
- Peters, T. 1994. *Liberation Management*. Fawcett, New York.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press New York.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*. Free Press New York.
- Porter, M.E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), hal 61-78.
- Randal, M.L. Cropanzano, R., Borman, C.A., & Birjulin, A. 1999. Organizational politics and organizational as a predictor of work attitudes, job

- performance, and organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159-174.
- Robbins, Stephen P., 1993, *Organizational Behavior; Concept, Controversies, and Applications*, 6th Ed, Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Roome, N. 1994. Business strategy, R& D, *Management and environmental imperatives. R&D Management*, 24 (1): 65-82.
- Santhe, Vinjay, 1985, *Culture and Related Corporate Realities*, 1st Edition, Ricard D. Irwin. Inc; Homewood
- Salter, M.S., 1973, Tailor Incentive Compensation Strategy. *Harvard Business Review*, 49 (2)
- Schein, Edgar H., 1992, *Organization Culture and Leadership*, 2nd Edition, Jossey Bas publishers, San Francisco.
- Shin, Y.K. *Korean Management: Present and Future*. Bak-Young, Sa, Seoul.
- Sillahi Bennt, 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta; Rineka Cipta.
- Stroh, K.L. & Reilly, A. H. 1997. Loyalty in the age of downsining. *Sloan Managemen Review*, Summer: 83-88.
- Suryani, E. 2001. *Analisis Hubungan Antara Strategi Kualiatas, Sistem Pengendalian Strategik dan Kinerja Organisasional: Studi Empiris pada Kondisi Krisis di Indonesia*. Tesis S-2. UGM. Yogyakarta (tidak dipublikasikan)
- Turner, Hamden Charles, 1990. *Coorporate Culture: Form Virtuous Cycles* 2nd Edition, Random Century House London.
- Ulrich, Dave. 1998. Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*.
- Uma Sekaran, 1994. *Research Method for Bussiness : Askill Building Approach*". Jhon Wiley & Sons Inc, Secod edition.
- Utomo, H. dan Tandelilin. 1993. *Managemen Strategik*. Seri Diktat Kuliah Gunadarma Jakarta.
- Van de Ven, A.H dan R. Drazin, 1985. The Concept of Fit in Contingency Theory *Review in Organization Behavior*, 7

- Van Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct Redefinition, Measuremen, and validation. *Academy Management Journal*, 37 (4): 765-805.
- Wayne. S. J. Shore, L.M., & Liden, R.C.1997. Perceived Organizational support and leader member excahange: A social exchange perspective. *Academy Management Journal*, 40 (10): 80-111.
- Wenerfelt,B. 1984. A Resourced Based View of the Firm.*Strategic Managemen Journal*,5(2),hal 171-180.
- Whitney, J.O.1994.*The Trust Factor*.McGraw-Hill,New York.
-